REVIEW
DIRECTORATE

DIRECTION GÉNÉRALE
DE L'EXAMEN

EMPLOYMENT SYSTEMS REVIEW
FINAL REPORT
OCTOBER 2000

Fisheries and Oceans Canada
Pêches et Océans Canada

Canada

EMPLOYMENT SYSTEMS REVIEW
FINAL REPORT
OCTOBER 2000

102-02020/

TABLE OF CONTENTS

1.0 EXECUTIVE SUMMARY i

1.1 Introduction I
1.2 Summary of Findings I

2.0. Introduction 1

2.1 Background 1
2.2 Objectives 1
2.3 Methodology and Scope 1

3.0 Observations and Recommendations 3

3.1 Workforce Analysis 3
3.2 Departmental Policies 6
3.3 Self-Identification of Employees 6
3.4. Organizational Culture 7
3.5 Management Awareness of Employment Equity 14
3.6 Management Accountability Pertaining to Employment Equity 15
3.7 Recruitment Initiatives – Under-represented Designated Groups 17
3.8 Staffing of Casuals as Entry point to longer term Employment 19
3.9 Selection Related to the Recruitment Process 20
3.10 Promotions, Acting Assignments and Internal Deployments 23
3.11 Training 24
3.12 Performance Evaluations 25
3.13 Accommodation for persons with disabilities and mixed-gender work groups 25
3.14. Special Initiatives and Support Mechanisms 27
3.15 Human Resources - Filing and Records Maintenance Practices 29

4.0 Management Action Plan 31

APPENDIX A - DFO WORKFORCE ANALYSIS 65

APPENDIX B - DFO Corporate Culture Survey Summary 79

1.0 EXECUTIVE SUMMARY

1.1 INTRODUCTION

To achieve equality in the workplace, the new *Employment Equity Act* (EEA) and Regulations came into force on October 24, 1996.

To evaluate the Department of Fisheries and Oceans (DFO) performance and compliance with the EEA and in anticipation of future audits to be conducted by the Canadian Human Rights Commission (CHRC), the Departmental Review Committee (DRC) approved a review and assessment of departmental employment systems, policies and practices (EEA, section 9(1) (b)).

The objectives of this review were to examine all policies, systems and practices related to the recruitment, selection, hiring, promotion, appointment, secondment, transfer and retention of employees. Analysis was undertaken to identify any barriers, which could have an adverse impact on the employment of members of the designated groups. The review identified causal factors for these barriers, and where applicable, recommendations are offered to provide a reasonable basis for DFO to take corrective action to remove any barriers to the equitable treatment of members of designated groups.

The review was conducted under the leadership of the Review Directorate. Staff from the Human Resources Directorate actively participated as review team members. Information on employment systems and practices was gathered through interviews and surveys of DFO management and staff as well as interviews with outside organizations, notably the Public Service Commission (PSC), the CHRC, the Department of National Defense, Agriculture and Agri-Food Canada, the Bank of Montreal, the United States Coast Guard, and the United States Navy.

1.2 SUMMARY OF FINDINGS

Workforce Analysis

DFO has made good progress in increasing the representation of women and Aboriginal peoples but more effort is needed to increase the representation of persons with disabilities and visible minorities. Recruitment efforts also mirror this scenario, with progress being made in the recruitment of women and Aboriginal peoples, while lagging behind in the recruitment of persons with disabilities and visible minorities.

In providing fair opportunities for internal career progression, DFO has shown reasonable progress in the promotion, internal deployment and acting appointment of designated groups, with a few exceptions in specific categories. However, there is still a strong perception amongst many DFO staff that the process related to acting appointments and promotions is not fair and equitable. To address this, recommendations are made to more widely advertise acting appointment and deployment opportunities as well as rotate long-term acting assignments among qualified staff.

DFO has some problems pertaining to the retention of all designated groups. While this may not be as critical for women and Aboriginal peoples due to higher recruitment rates, the attrition rates of persons with disabilities and visible minorities is impeding DFO's ability to increase their representation given their lower recruitment shares.

The analysis of the DFO workforce pertaining to EE and the progress being made by the designated groups is based on the members of the designated groups self-identifying that they belong to the groups. The self-identification process as it operates in DFO does not meet the requirements of the *Employment Equity Act* as interpreted by the CHRC. Recommendations are presented to implement a self-identification process in DFO that meets the requirements of the CHRC.

Organizational Culture Overview

In broad terms, DFO is a male, Caucasian organization and this outlook dominates the behavior in the Department. While a significant number of women and designated groups have made inroads into senior management levels, the prevalent culture remains white male oriented. Some managers saw the real benefit of having a more culturally diverse workforce. However most managers interviewed did not fully embrace EE and diversity as a factor that can have a truly positive, beneficial impact on an organization. There is a profound uneasiness with regard to the relationship between employment equity and the merit principle.

It appears however from the results of the Corporate Cultural Survey that once inside the organization designated group members generally experience a reasonable degree of openness to diversity. A vast majority of employees did not perceive DFO as a racist or sexist organization, with visible minorities being the most positive. In addition, over two-thirds felt that their supervisor showed respect for their ethnic and cultural background at work.

Seventy percent of those responding to the Corporate Culture Survey stated they were satisfied with their immediate work environment and 80% said they enjoyed working with people from other ethnic and cultural backgrounds. However, the vast majority of respondents to the survey, mistrusted management and believe that most managers do not genuinely care about their employees. In addition, over 40% believe that developmental and promotional opportunities are to a large extent based on whom you know rather than on merit. Aboriginal employees and visible minorities were even less convinced than their colleagues that opportunities for advancement are processed in a fair manner.

Relatively little diversity training has been undertaken in the Department with the exception of the Pacific Region. Recommendations are made to prioritize diversity and harassment training and to focus training on managers and employees working in work environments where there are acknowledged issues pertaining to the acceptance of diversity in the workplace. Also recommendations are presented to annually survey all DFO staff to monitor the progress being made to create a healthy, and respectful workplace for all.

Specific recommendations are made pertaining to the work environment for women onboard CCG vessels as well as women Fishery Officers. The key recommendations deal with the

clustering or grouping of women onboard CCG vessels, the creation of a mentoring program, and the creation of national networks of women Ship's Officers and Ship's Crew and women Fishery Officers to address women's issues in these non-traditional work environments. Another key recommendation in this area is the creation of volunteer "Intervenor" positions onboard CCG vessels to provide support and early conflict resolution in this isolated work environment.

Management Awareness and Accountability for Employment Equity

The review identified an overall lack of awareness of management responsibility regarding EE. The role of Human Resources in support of EE and particularly the role of the Regional EE Coordinators should be strengthened. In addition, recommendations are made to increase management accountability for EE by including performance in support of EE objectives in the performance appraisals of departmental managers and EX Performance Agreements. To facilitate this greater management accountability for EE it is recommended that more frequent and detailed EE information be provided to managers.

Recruitment

Recruitment rates were found to be lower than the departmental average in several occupational categories, most notably for women in the Technical and Operational categories, Aboriginal peoples in the Scientific and Technical categories, visible minorities in all categories except Administration and persons with disabilities in all categories except the PE, CS and PM occupational groups. Little evidence was found during the review to demonstrate a coordinated effort to focus on the recruitment of designated group members. The national Science Rejuvenation Program and the focus on the Fishery Officer recruitment of designated group members in the Maritimes and Newfoundland Regions are examples that could be found of designated group targeted recruitment. Targeted recruitment strategies for the designated groups with greater support from HQ functional organizations in the coordination of this effort as well as the sharing of best practices should be developed. In addition, the special provisions of Section 5.1 of the *Public Service Employment Act* should be used to emphasize the recruitment of members of the designated groups.

Selection Process

The selection process associated with the hiring of new recruits was also examined during the course of this review. It was found that the mandatory experience requirements of law enforcement, natural sciences or the fishing industry for Fishery Officer recruits created barriers for designated group members. It was recommended that these specific experience requirements be eliminated and if necessary replaced by more generic experience requirements. Recommendations were also made to provide designated group members with support in attaining the Marine Emergency Duty (MED) Certificate that is a mandatory requirement for all Ship's Crew. Without such assistance, this MED requirement is viewed as a barrier to designated group members who are seeking employment as crew aboard CCG vessels.

The Review found that the membership of selection boards does not adequately reflect the designated group makeup of applicant pools. Selection boards should reflect designated groups

and selection board members should be briefed on diversity issues prior to selection boards where designated group members are candidates. It was also recommended that DFO selection boards should focus interview questions more on what candidates have done in the past to demonstrate the required job requirements, not on what they would hypothetically do in certain situations.

Accommodation

The Review focused on accommodation issues related to designated groups. Recommendations were made to create facility inventories that identify and prioritize those departmental facilities that should be included in a plan to make facilities accessible to persons with disabilities. Also recommended is the establishment of Regional Accommodation Funds, which would be used for unexpected requirements to make facilities accessible to persons with disabilities or to provide them with special work-related job aids. Accommodation issues related to mixed-gender work groups were also addressed, with recommendations made to ensure that mixed-gender overnight accommodations are available where required and that adequate toilet facilities are available for mixed-gender work groups onboard small CCG vessels and Fishery Patrol boats.

Special Initiatives

The Review identified several current DFO special initiatives that support EE in the Department. These included the Early Conflict Resolution Program, the new DFO Harassment Policy and Guidelines, the Aboriginal Guardian Program, and the Departmental Employment Equity Consultation Committees (EECC). Recommendations are made to improve the effectiveness of the EECCs by ensuring these committees have an annual budget and report directly to the RDG in each region and the Associate Deputy Minister in the NCR. In addition, it is recommended that senior executives and high potential employees be encouraged to serve as members of EECCs to increase their level of strategic planning and organizational expertise.

Administrative Initiatives

Finally the Review recommends several administrative initiatives designed to provide better information to monitor EE in the department. These include, implementing the PeopleSoft Training module, developing staffing file checklists and improving selection board reports to ensure EE data is captured.

Conclusion

The draft ESR report was originally tabled to the DFO Departmental Review Committee in the fall of 1999. This draft did not contain the Management Action Plan to respond to the recommendations contained in the report. This final ESR report does contain the Management Action Plan in Section 4. This Action Plan references several recommendations that have already been addressed or are in the process of being addressed by departmental management.

2.0. Introduction

2.1 BACKGROUND

To achieve equality in the workplace, the new *Employment Equity Act* and Regulations came into force on October 24, 1996. Some of the principal obligations of the department under the *Act* are: to collect workforce information; conduct a workforce analysis to identify under-representation of the designated groups; and conduct employment system reviews to identify barriers to employment for members of the four designated groups (i.e., women, Aboriginal peoples, visible minorities and persons with disabilities). Employers are also required to develop implementation plans to eliminate or mitigate barriers and establish and maintain appropriate records of all activities as they relate to EE.

To evaluate DFO's performance and compliance with the EEA and in anticipation of future audits to be conducted by the Canadian Human Rights Commission (CHRC), the Departmental Review Committee approved a review and assessment of departmental employment systems, policies and practices.

This report is presented as a record of the major findings and recommendations that have evolved during the course of the review. A file of detailed technical data and survey results that support this Employment Systems Review (ESR) has been created and is available on request.

2.2 OBJECTIVES

This review included the examination of all policies, systems and practices related to the recruitment, selection, hiring, promotion, appointment, secondment, transfer and retention of employees. Analysis was undertaken to identify any barriers, which could have an adverse impact on the employment of members of the designated groups. The review identified causal factors for these barriers, and where applicable, recommendations are offered to provide a reasonable basis for DFO to take corrective action to remove any barriers to the equitable treatment of members of designated groups.

2.3 METHODOLOGY AND SCOPE

The review was conducted under the leadership of the Review Directorate. Staff from the Human Resources (HR) Directorate actively participated as review team members.

Information on employment systems, practices and related perceptions was gathered through the following processes:

- A Corporate Culture Survey of 500 DFO staff and over 200 managers and supervisors. This random survey probed areas relating to the DFO work environment, with a focus on EE and diversity issues. (The response rate to this survey was very low amongst CCG Ship's Officers and Ship's Crew due to difficulties related to contacting shipboard personnel). See Appendix B for a summary of the Corporate Culture Survey.

- Work environment surveys undertaken to solicit the input of women in the Canadian Coast Guard (CGG) Fleet as well as women Fishery Officers.

- A review of randomly selected staffing files in all DFO Regions to determine whether any barriers existed to the equitable treatment of designated groups.

- Interviews conducted in all Regions with approximately 150 managers as well as with HR staff and members of the Regional Employment Equity Consultation Committees.

- A review of the findings and recommendations of an ESR undertaken for the Maritimes Region's CCG Operational Services Branch.

- A review of the findings and recommendations of the Report on Renewal, Recruitment and Employment Equity in the Federal Public Service Science and Technology Community.

In addition to the above, interviews were conducted with several outside organizations, notably, the PSC, the CHRC, the Canadian Department of National Defense (DND), Revenue Canada, Agriculture and Agri-Food Canada, United States Coast Guard, the United States Navy, and the Bank of Montreal.

3.0 Observations and Recommendations

3.1 WORKFORCE ANALYSIS

3.1.1 Introduction

The new *Employment Equity Act* requires employers to carry out specific steps in implementing their employment equity programs. One of the requirements is to carry out an analysis of the workforce to determine if there are any gaps in the representation of women, Aboriginal peoples, persons with disabilities and visible minorities. This analysis is based on the representation data gathered by DFO through a self-identification survey, and includes the following components:

- availability analysis to determine if there are any gaps in representation;
- analysis of distribution of designated groups to determine if they are concentrated in lower levels; and
- analysis of recruitment, attrition, promotion, internal deployment and acting appointments to determine if designated groups are receiving equitable shares.

The results of this Workforce Analysis were used to provide a focus for the review of employment systems and practices to determine if there are any barriers to the entry, progress and retention of designated groups in DFO.

The following are brief explanations of key terminology used in this Workforce Analysis:

Representation: the internal (department or regions) composition of designated groups.

Availability: the composition of qualified designated groups in the Canadian labor market. The source for this information is the data collected by Statistics Canada through Canada Census in 1991. This data is organized into various job groups (category or occupational group level) with corresponding availability rates on a National, Provincial and Census Metropolitan Area (CMA) basis for women, Aboriginal peoples and visible minorities.

HALS (Health and Activity Limitation Survey): a survey administered by Statistics Canada to identify the composition of persons with disabilities in the Canadian labor market. While labor market data for the other three designated groups are gathered through the census, the same data for persons with disabilities is gathered via the *HALS*.

Gap: the difference between *representation* (actual) and *availability* (expected).

Under-representation: when the representation is below availability.

3.1.2 Methodology for Availability Analysis

Availability rates used are based on the 1991 census and the 1991 *HALS* data. The National availability is a roll-up of each DFO Region's labor market availability rates developed at the Provincial and Occupational Group levels. The following are the exceptions:

- Executive category: National rates developed by Treasury Board are used.

- Persons with disabilities: Due to the small sample size of *HALS*, availability data are often suppressed at levels below the National. Therefore, only National rates are used in accordance with the guidance provided by the CHRC. For four occupations (GT, SO, SC and GL), the availability rate has been adjusted by removing a percentage constituting persons with disabilities with mobility/agility problems and those who are blind, to reflect the ship-based work environment for these occupations. This approach results in an adjusted national availability rate with a 29% reduction for these four occupations.

- Visible minorities: Visible minorities are highly concentrated in the Metropolitan Areas of Vancouver, Toronto and Montreal, compared to the rest of the provinces. Because of this, their availability in provincial labor markets is higher if these cities are included in the provincial counts. Operational and Administrative Support occupational groups are predominantly hired locally in DFO. Therefore, instead of using the broad provincial availability rates for the Operational and Administrative Support categories, Census Metropolitan Area rates are used for those portions of the Regional workforce located in these cities, and provincial rates minus the Metropolitan areas are used for the workforce located outside these cities.

3.1.3 Workforce Representation and Availability

DFO is a large department with 9,063 employees located in five Regions and a Headquarters in the National Capital Region (NCR).

The Technical category accounts for about 36% of the workforce, followed by the Operational category at 23%, Administrative & Foreign Service category at 17%, and Administrative Support category at 12%. The remaining 12% of the workforce includes the Scientific & Professional category at 10.5% and Executives at 1.5%.

At the National level, all designated groups are under-represented. The following table provides comparisons of representation and availability for the Department.

Table 1 Comparisons of Representation and Availability in DFO

Designated Group	*Representation*		*Availability*		*Gap*	*% of Target*
	#	*%*	*#*	*%*	*#*	*Achieved*
Women	2,361	26.1%	2,708	29.9%	-347	87.2%
Aboriginal People	137	1.5%	219	2.4%	-82	62.7%
Persons with Disabilities	172	1.9%	385	4.3%	-213	44.6%
Visible Minorities	220	2.4%	481	5.3%	-261	45.7%

Overall, women appear to be the most under-represented group in terms of sheer numbers. However, when representation is viewed as a percentage of target (availability) achieved, persons with disabilities are the most under-represented group, with utilization ratio at 45%, followed by visible minorities at 46%, Aboriginal peoples at 63%, and women at 87%.

In summary, DFO has made good progress in increasing the representation of women and Aboriginal peoples, but more effort is needed to increase the representation of persons with disabilities and visible minorities. Recruitment efforts also mirror this scenario, with progress being made in the recruitment of women and Aboriginal peoples, but not in the recruitment of persons with disabilities and visible minorities.

In providing fair opportunities for internal career progression, DFO has shown reasonable progress in the promotion, internal deployment and acting appointment of designated groups, with a few exceptions in specific categories.

However, in DFO the attrition rate for all designated groups in somewhat higher than the Departmental average. While this may not be as critical for women and Aboriginal peoples due to higher recruitment rates, the attrition rates of persons with disabilities and visible minorities is impeding DFO's ability to increase their representation given their lower recruitment shares.

A more comprehensive National DFO Workforce Analysis can be found in Appendix A of this report.

Recommendations

- ***The Corporate HR Planning, Employment Equity and Official Languages Unit should adjust the persons with disabilities availability rates for the GT, SO, SC and GL occupational groups to remove the percentage constituting those with mobility/agility problems and those who are blind.***

- ***The HR Planning, Employment Equity and Official Languages Unit should adjust the availability rates for visible minorities in the Pacific, Central and Arctic and Laurentian Regions to exclude the metropolitan areas of Vancouver, Toronto and Montreal respectively from the visible minority availability rates used for the Operational and Administrative Support categories for DFO offices outside these metropolitan areas.***

3.2 DEPARTMENTAL POLICIES

Generally the Department adopts the human resources related policies issued by Treasury Board Secretariat (TBS). Few policies are tailored to reflect the working environment at DFO. A review of all human resource related policies in place in DFO did not reveal any potential barriers to EE group members. An issue, however, is the lack of proactive, positive policies over and above TBS policies, to promote EE in the department.

Positive EE policies reflective of DFO's unique operational working environment would add much to the creation of a supportive EE culture in the Department. In addition, the Department would benefit from revising and re-issuing TBS policies from a DFO perspective that have direct EE ramifications. Throughout this ESR, recommendations have been made to revise existing, and create new DFO policies aimed at eliminating employment systems barriers to designated group members and at promoting positive employment practices for EE groups.

3.3 SELF-IDENTIFICATION OF EMPLOYEES

The *Employment Equity Act* stipulates that all Federally regulated organizations must have a process in place to enable employees to self-identify as to whether or not they belong to one of the designated groups. This process involves completing an initial survey of all employees, coupled with an ongoing process to keep the self-identification list up to date as new employees enter the organization. The importance of the self-identification can not be overstated since the determination of the progress an organization is making in recruiting and retaining members of the designated groups is based on those who self-identify.

DFO has undertaken self-identification surveys in the past. There also exists a process in the Department to keep the list current by including a self-identification form in letters of offer to new employees. This updating process is, however, administered inconsistently from Region to Region resulting in a low rate of new employee self-identification.

The self-identification process as it operates in DFO does not meet the requirements of the *Employment Equity Act* as interpreted by the CHRC. The CHRC insists on a process that solicits the responses of the entire workforce and is kept up-to-date on an ongoing basis. This means that the system must record the responses of employees who declare themselves to be members of a designated group and the responses of those employees who indicate they are <u>not</u> members of a designated group.

To be considered in compliance with CRHC requirements for the workforce survey, at least 80% of the total workforce at any given time must have replied to the survey questionnaire. The long-term objective would be to have responses recorded for a full 100% of the employees in the workforce.

Organizations such as Revenue Canada have successfully completed a full and compliant self-identification survey covering all employees. This survey also included students and casual employees who often become term or indeterminate employees and can then be automatically included in a department's official EE statistics. The survey itself requires significant planning

and open communications involving employees, all levels of management and the unions representing employees. DFO can learn from the experiences of other organizations that have successfully completed a self-identification survey. Details of the methodology used by Revenue Canada have been provided to the Human Resources Directorate.

Recommendations

- ***The Director General of HR should:***
  - ***Develop and deliver a workforce survey for self-identification that will improve the general EE awareness of all DFO employees and meet the requirement of the CHRC for an 80% participation rate in the workforce survey.***
  - ***Ensure that an ongoing process is implemented to enable all candidates for DFO positions to self-identify. To be in compliance with CHRC requirements, this process should ensure that candidates can self-identify as belonging to one of the designated groups or as being a member of the non-designated group.***
  - ***Ensure that the DFO self-identification process includes self-identification information for casuals and students in the event they become term or indeterminate employees in the future.***

3.4. ORGANIZATIONAL CULTURE

This section addresses findings related to the organizational culture prevalent in DFO, and how it may influence the work environment and DFO's ability to meet its EE program objectives in the recruitment, promotion and retention of designated group members.

Several sources of information were used to review DFO's organizational culture. These were: the Corporate Culture Survey, the Survey of Women in the CCG Fleet, the Survey of Women Fishery Officers and interviews with DFO managers and employees.

DFO's organizational culture differs significantly by Region, Sector and work environment. For example, the culture onboard CCG vessels is quite different from that of Science institutes or Regional offices. Section 3.4.1 deals with the overall aspects of the DFO organizational culture within the context of EE, while the following Section 3.4.2 deals with specific work environment and cultural issues as they impact women in the CCG Fleet and women Fishery Officers.

3.4.1 Organizational Culture

While DFO has acquired a certain level of cultural diversity within its workforce, it cannot be said that DFO values or welcomes diversity at the strategic level to the extent one would expect.

In broad terms, DFO is a male, Caucasian organization and this outlook dominates the behavior in the Department. While a significant number of women have made inroads into senior management levels, the prevalent culture remains white male oriented.

Only one in four managers and supervisors responding to the Corporate Culture Survey indicated they had received training in effectively managing a diverse workforce. Over two-thirds of all managers responded that they do not encounter many problems in managing a diverse workforce. Ninety percent of the few managers that did receive diversity training, found it to be useful.

Some managers saw the real benefit of having a more culturally diverse workforce. However, most managers interviewed did not fully embrace EE and diversity as a factor that can have a truly positive, beneficial impact on an organization.

At the more negative end of the spectrum, a segment of managers see equity and diversity as something the organization is being forced into by legislation rather than as something that ought to be done as a smart business strategy. There is a profound uneasiness with regard to the relationship between EE and the merit principle.

Lack of management appreciation and recognition of diversity as a positive, strengthening contributor to an organization is, in part, an explanation for the lack of proactive effort in DFO to recruit more designated group employees. It appears, however, from the results of the Corporate Cultural Survey that once inside the organization, designated group members generally experience a reasonable degree of openness to diversity. A vast majority of employees did not perceive DFO as a racist or sexist organization, with visible minorities being the most positive. In addition, over two-thirds felt that their supervisor showed respect for their ethnic and cultural background at work.

Seventy percent of those responding to the Corporate Culture Survey stated they were satisfied with their immediate work environment and eighty percent said they enjoyed working with people from other ethnic and cultural backgrounds. However, the vast majority of respondents to the survey, mistrusted management and believe most managers do not genuinely care about their employees. In addition, over forty percent believe that developmental and promotional opportunities are to a large extent based on whom you know rather than on merit. The "old boys network" is a common description of the DFO organization. Aboriginal employees and visible minorities were even less convinced than their colleagues that opportunities for advancement are processed in a fair manner.

As with any large organization, there are areas in DFO where there is less understanding and support for the principles of diversity. This is particularly evident in some of the more isolated work environments of the CCG Fleet and Conservation and Protection organizations.

In the past, DFO has tried to institute broad training of managers and employees to make the organization more accepting of diversity and to reduce harassment. A Departmental Diversity course was developed in 1997 as part of the HR strategy with the intention it would be given on a widespread basis to most employees and managers in the Department. To date, only the Pacific Region has delivered the Departmental Diversity course to a reasonably large cross section of its staff (approximately 200). The Maritimes Region has started a half-day Harassment course for officers and crew on CCG vessels and is preparing to deliver the Departmental Diversity course. The Maritimes Region, CCG Operational Services Branch has also created a Harassment and

Diversity Tool Kit for all CCG vessels in the Region. All new Ship's Crew and Officers will be required to go through the material in the kit with the Captain signing off that this has occurred.

The remaining Regions have not made any significant progress towards delivering the Departmental Diversity course apart from including it in their Management Development Continuum Level I course. The course is also provided as part of the national Management Development Continuum Level II and III courses. The NCR Human Resources organization has offered several diversity and harassment related courses, but there has been no interest and all these courses were cancelled.

The lack of a consistent, effective strategy for encouraging diversity and an harassment free workplace remains a problem for DFO. It is not evident, based on the interviews and surveys conducted during this ESR, how best to reinforce the diversity principle with the Department's managers, supervisors and employees. The Corporate Culture Survey shows that for many of DFO's staff there are no significant issues or problems related to the acceptance of diversity in the workplace. Many in DFO welcome and accept the positive contribution that diversity can make to an organization and its culture. It is obvious that it is not as critical to provide an intervention such as diversity training to these types of people as it is to those who are not as open and accepting of diversity.

Generally the group in DFO that have the most influence on the organization's culture and work environment are managers and supervisors. The most cost-effective strategy for enhancing the acceptance of diversity in the Department would be to focus on this group. The highest priority within this group would be those managers and supervisors who come from organizations where there has been traditionally a history of issues pertaining to diversity and harassment. The staff in these organizations would also have a high priority in terms of harassment and diversity training. Another focus for this type of training would be on the staff of organizations that are scheduled to hire their first member of a designated group. For example, if no woman or aboriginal Fishery Officer has ever worked in a particular office, then the entire staff would benefit from diversity and harassment training prior to the designated group member's joining the organization.

A key element in any strategy to promote positive change in an organizational culture is the ability to determine whether progress is being made. If reasonable progress is not being made in specific parts of the organization, then additional interventions can be carried out. The Public Service Employee Survey, undertaken in May 1999, is an example of an attempt to measure the health of the organization and its work environment. Unfortunately the guidelines for administering the survey provided by Statistics Canada stipulated that the Survey should not identify organizational units of less than 100 employees. As a result the Survey in DFO, was carried out at a very high organizational level (Primarily at the Region/Sector level) and therefore can not be used to provide meaningful insight into the state of organizational health (including acceptance of diversity) at the working unit or even director levels. Upward Feedback as a measurement of managers and their impact on an organization's work environment has been piloted in DFO with some success. This initiative, however, can be relatively complex and somewhat expensive and therefore has not been widely applied.

Some organizations conduct regular surveys of their employees to measure organizational health. For example, the Review Directorate undertakes an annual survey of all staff to solicit their opinions on a variety of themes that contribute to a healthy work environment. Surveys of this type do not have to be long and detailed. A simple fifteen to twenty question survey can provide sufficient information to determine whether an organizational unit has the basic elements of a healthy, respectful workplace that values and supports diversity. These surveys can be used to measure the organizational health of work units as small as ten employees because they do not collect any data pertaining to the respondents themselves. Surveys such as this could provide invaluable information on where to focus interventions such as training, by highlighting those organizations where there is, for example, a problem with regard to the acceptance of diversity and the fair and equitable treatment of designated group members.

The cost of these simple organizational surveys is not significant when compared with other measurement tools such as Upward Feedback. For example, the cost to conduct an annual survey of all DFO employees at the working unit level has been estimated to be between $30,000 to $40,000. This would include a short summary report for each DFO work unit with ten or more employees.

This type of abbreviated organizational health survey could also be initially applied on a more frequent basis in organizational environments where there has been a history of problems pertaining to employee morale and in particular, acceptance of diversity.

It is beyond the scope of this review to develop and recommend a detailed departmental strategy for improving diversity acceptance in DFO. This should however be a high priority focus for departmental senior management.

Recommendations

- ***The Deputy Minister should ensure that the principles of valuing diversity, openness and equity are formally articulated into the DFO statement of Values.***

- ***Regional Directors General (RDGs) and Assistant Deputy Ministers (ADMs) should ensure that diversity and harassment training is provided on a priority basis to:***

    - ***managers, supervisors and employees in organizations where there have been acknowledged problems pertaining to the acceptance of diversity and the equitable treatment of designated groups;***

    - ***all staff of an organizational unit prior to the initial introduction of designated group members (e.g., prior to the first woman Fishery Officer joining a Conservation and Protection office); and***

    - ***organizations where managers request training for their work teams.***

- ***RDGs and ADMs should ensure that an abbreviated form of the diversity and harassment training is provided to all DFO managers and supervisors not covered by the above recommendation over the next three years.***

- ***RDG's and ADM's should ensure that all staff are exposed to Diversity awareness sessions that demonstrate the positive influences that diversity has on society and on an organization's culture. The Regional Employment Equity Consultation Committees should support management in organizing these sessions.***

- ***The Associate Deputy Minister should ensure that a workshop of senior DFO managers is conducted in order to develop specific strategies to promote diversity in DFO as a positive, strengthening contributor to organizational well being.***

- ***The effectiveness of the Harassment and Diversity Tool Kits carried onboard vessels in the Maritimes Region should be evaluated by the Director General of Marine Technical and Operational services for potential use by other Regions.***

- ***The Director General of HR should initiate an ongoing program to annually survey all departmental staff to measure progress in creating healthy, respectful working environments that value and support diversity. This survey should be no more than twenty questions in length and should preserve anonymity by not collecting information pertaining to the respondents themselves.***

3.4.2 Work Environment – Shipboard and Fishery Officer Work Environments

Work environments are influenced by several factors, e.g., leadership, nature of the work itself, type of people attracted to an organization, workload and the degree of workplace isolation. In DFO, there are four basic types of work place environment: office, laboratory, field and shipboard. The previous section addressed the overall cultural issues that were identified in the Corporate Culture Survey and interviews conducted during the ESR. For the most part, the recommendations set forth in the above section cover the generic work environment and organizational culture issues evident in DFO. They do not, however, focus on some of the specific work environment challenges that face women in some of the non-traditional DFO work environments.

This section examines two of these unique DFO work environments, the CCG shipboard and the Conservation and Protection Fishery Officer work environments. Both of these work places are considered somewhat non-traditional, especially for women, and both feature a degree of isolation, particularly the shipboard environment.

As stated, the emphasis in the analysis of the shipboard and Fishery Officer work environments is on the work environments as they affect women. Gender issues in non-traditional, isolated work environments create more unique challenges than do those pertaining to the other designated groups.

3.4.2.1 Shipboard Work Environment -Women's Issues

One of the most isolated work environments in DFO is onboard larger CCG vessels. In most cases, these vessels are away from home port for 28 days and longer. This degree of isolation creates an environment where interpersonal tensions can surface. Historically, more instances of interpersonal conflict are reported onboard ships than most other DFO work environments. Interpersonal conflicts and harassment are not necessarily directed at members of designated groups. However, employees in these groups are often the recipients of more harassing type behavior than those in the non-designated group.

The findings and recommendations presented in this section are based on interviews conducted during this ESR as well as on a survey of current and former women CCG Ship's Officers and Ship's Crew. In addition, the findings and recommendations of a separate ESR, undertaken by the Maritimes Region, CCG Operational Services Branch, during the fall of 1998 were reviewed. Many of the findings and recommendations of this Maritimes Region study, confirmed those of the DFO-wide ESR.

Although the findings and recommendations of this ESR as they pertain to the shipboard work environment focus on the impact on women, several of the recommendations are designed to improve the work environment for all those working onboard CCG vessels.

The culture onboard CCG vessels is male dominated. The Survey of Women in the Fleet revealed that female Ship's Officers and Ship's Crew in the non-traditional Deckhand and Engineer positions rated the overall work environment as hostile to women. Women crew members in the more traditional female positions of stewards and cooks rated the environment as considerably more friendly to women.

Generally, women feel more isolated onboard a CCG vessel especially when there are often very few, if any, other women onboard. The Canadian Navy, United States Navy and United States Coast Guard, all have policies that strive to ensure that approximately 15% of a mixed-gender ship are women. This grouping of women onboard creates an environment less isolating for women. These policies on the proportion of women are sufficiently flexible so as not to have an adverse impact on career progression opportunities for women. The same benefits that are achieved by the above organizations could be achieved if similar practices were adopted for CCG vessels.

Instances of interpersonal conflict and harassment tend to be more difficult to resolve in the isolated environment of a ship than ashore. The Department does have an Early Conflict Resolution Advisor and an Employee Assistance Counselor in each Region; however, shipboard DFO staff do not have ready access to these sources of support while they are away from homeport. Initial advice and support is however frequently available to shipboard personnel through the provision of an 877 telephone number. British Columbia Ferries and the US Coast Guard have programs in place whereby shipboard staff are given special training as shipboard "Ombudsmen" or "Intervenors". Their role is to provide support, guidance and conflict resolution to those onboard ship who are experiencing personal or interpersonal conflict. In the case of British Columbia Ferries, these shipboard "Intervenors" are selected from a list of volunteers and

perform their support duties on a part-time basis, in addition to their regular assignments. The US Coast Guard is examining the requirement for full-time Intervenors onboard some of its larger vessels. The US Coast Guard also provides additional support to its staff through a Mentoring Program whereby anyone can request and be assigned a volunteer mentor to also provide support and guidance in all matters pertaining to work place issues and career development.

Accommodation for women in the Fleet was another focus of the Survey of Women in the Fleet. Issues were raised concerning the physical accommodation onboard CCG vessels. These issues are covered in Section 3.13.

The willingness of women to actively participate in identifying issues and recommendations to improve the work environment demonstrates the benefits of giving DFO staff the chance to have input into departmental issues. This ESR Report has focused on only the key findings and recommendations of the Survey of Women in the Fleet. Several of the Survey findings deserve further examination and exploration by women in the Fleet who are intimately aware of and concerned with the challenges and opportunities that exist for women in the CCG.

Recommendations

The Regional Directors of CCG, with the advice and support of the Director General of Marine Technical and Operational Services, should:

- ***Assign sufficient numbers of women onboard CCG buoy tending, science and ice breaking vessels in order to reduce the level of isolation for women and provide a more supportive work environment. The Department should establish general guidelines that identify a minimum percentage of women that should form part of an individual ship's complement in order to ensure meaningful numeric representation. The application of these guidelines should be sufficiently flexible so as not to be an impediment to the career progression of women or men in the CCG Fleet.***

- ***Assign woman Ships Officers and Ships Crew, where feasible, to Search and Rescue and Fisheries Patrol units in groups of two or more to reduce the level of isolation and provide a more supportive work environment. The application of this guideline should be sufficiently flexible so as not to be an impediment to the career progression of women or men in the CCG Fleet.***

- ***Initiate a program to train selected, volunteer Ship's Officers and Ship's Crew to act as shipboard "Intervenors" or "Ombudsmen" on CCG vessels. These "Intervenors" would continue to perform their existing duties, but would also provide advice, support and conflict resolution to anyone onboard requesting assistance.***

- ***Implement a mentoring program to provide advice and guidance on workplace issues and career development to all new CCG shipboard personnel. Once experience has been gained with this initiative, evaluate its applicability to other areas of the Department.***

- ***Create a network of women who represent Ship's Officers and Ship's Crew from each DFO Region. This network would provide advice and guidance to CCG management on the implementation of recommendations contained in this ESR pertaining to women working onboard CCG vessels as well as provide ongoing input to the challenges facing women working in a shipboard environment.***

3.4.2.2 Conservation and Protection Fishery Officer Work Environment - Women's Issues

The findings and recommendations presented in this section are primarily based on the results of a telephone survey of twelve women who are currently Fishery Officers. Although not an extensive survey, there were a few key themes evident in most of the survey responses.

The work environment for women Fishery Officers can be very isolating. Women Fishery Officers often find themselves the only woman assigned to a remote district office. In some remote areas the public has little understanding and acceptance of women in non-traditional work roles.

The uniform and equipment provided to women Fishery Officers are designed more for men and do not accommodate the requirements of women. For example, the gun holster is designed for a man's body and safety boots are only available in men's sizes.

Recommendations

- ***Regional Directors of Conservation and Protection should assign woman Fishery Officers, where feasible, to work units in groups of two or more to reduce the level of isolation and provide a more supportive work environment.***

- ***The Director General of Conservation and Protection and Regional Directors of Conservation and Protection should:***

    - ***Ensure that uniforms and equipment provided to women Fishery Officers accommodate the special requirements of women.***

    - ***Create a network of women Fishery Officers representing each Region. This network would provide advice and guidance to management on the issues and recommendations raised in this ESR as they pertain to women Fishery Officers, as well as provide ongoing input to the challenges faced by women employed as Fishery Officers in DFO.***

3.5 MANAGEMENT AWARENESS OF EMPLOYMENT EQUITY

The Corporate Culture Survey found that 73% of DFO managers stated they were generally familiar with the Employment Equity Plan. However, on average, those DFO managers interviewed during the ESR rated their knowledge and understanding of their roles and responsibilities under the EE Act, at "2" on a scale of 1 to 5 (1 low level, 5 high).

A prime cause for the generally low level of awareness pertaining to EE policies and practices is the lack of HR functional support in the provision of advice and guidance pertaining to management's responsibilities and options to increase EE group representation. The following are the key factors leading to this lack of support.

- Positions in Pacific and Central and Arctic Regions, which included the responsibility for regional EE coordination, were each vacant for several months during the past year. The majority of HR Generalists are not sufficiently informed and experienced concerning EE to adequately address the full range of EE issues and challenges facing their departmental clients. In the medium to long term, HR Generalists will become more capable in advising on and supporting all aspects of EE. At this point, the requirement for EE specialists in HR may diminish.

- The principles, practices and responsibilities associated with EE were not included in the training provided to departmental managers during the one-day training on staffing for delegated managers.

Recommendations

- ***Regional Directors, HR should ensure that Regional HR Advisors are provided with additional training in EE principles, practices and tools so they can more effectively provide their Regional clients with ongoing support in exercising their EE responsibilities.***

- ***Regional Directors, HR should maintain an adequate resource commitment to the position in the HR organization that provides a focus for EE in order to provide the required co-ordination and support for EE in the Region. The requirement for the maintenance of an EE speciality role should be reviewed in two years time in the light of the capability of HR Advisors to adequately advise and support their Regional clients in the area of EE.***

- ***ADMs and RDGs should ensure that EE Awareness briefings are provided to all managers and supporting administrative staff involved in the staffing process. These briefings should initially be provided by HR to senior HQ/Regional managers. Once briefed, these senior managers, supported by HR, should brief their management teams.***

- ***The Director General of HR should ensure that an EE module is added to the Staffing for Delegated Managers course so that those new managers taking the course are made aware of the requirement to address EE considerations while staffing.***

3.6 MANAGEMENT ACCOUNTABILITY PERTAINING TO EMPLOYMENT EQUITY

Results of interviews and the Corporate Culture Survey indicate that the majority of managers do not feel they are held accountable for progress towards EE objectives. These objectives are rarely considered as components of a manager's Accountability Accord. Many, especially those below the director level, are not aware of the Regional EE Representation/Availability data. The Corporate Culture Survey revealed that 48% of management respondents stated they had not taken any action in support of EE.

The following are the primary causes that have led to a lack of management accountability for EE:

- HR Corporate EE functional authorities have tended to monitor the progress of EE initiatives via the annual EE Progress Report and EE Planning process; as a result, the lack of progress and the underlying reasons are not brought to senior management attention in a timely manner.

- EE representation/availability data is provided only by region and occupational group level; this makes it difficult for accountable managers to determine the status of EE progress for their organization.

- Data on progress is available only on an annual basis; this does not reflect the EE initiatives taken by DFO managers in a timely enough manner to create a sense of accountability.

- Numeric EE recruitment goals provided to Regions by the HR Corporate EE Unit are expressed as absolute numbers that should be recruited. This leads to a diminished sense of management accountability because the goals do not reflect operational realities that often result in low annual recruitment rates, making the EE goals unrealistic.

Recommendations

- ***RDGs and ADMs should ensure that effort in support of EE initiatives and the creation of a positive, healthy and respectful workplace is included in the performance appraisals of all DFO managers and supervisors as well as EX Performance Agreements. The results from the annual survey of employees recommended above in Section 3.4.1 would provide part of the input to this aspect of the performance appraisals.***

- ***The Corporate HR Planning, Employment Equity and Official Languages Unit should undertake the following:***

  - ***Provide EE representation/availability occupational group data to the Regions and break it down to Sector/Director General level in the NCR and Director level in the other Regions. If issues of designated group member confidentiality arise because the DG/Director organizational entity is too small, data should be provided only at the Regional/Sector level.***

  - ***Express the EE goals as a percentage of total recruitment to make the goals more realistic.***

  - ***Provide Regional management with semi-annual reports of EE representation versus availability in order to keep managers more current on their progress in meeting their EE objectives.***

  - ***Monitor, on an ongoing basis, EE progress, issues and best practices in all Regions to ensure that issues and opportunities are addressed in a timely manner.***

- ***The Director General of HR should ensure that the resource levels of the Corporate HR Planning, Employment Equity and Official Languages Unit committed to EE are***

increased to enable it to address the added requirements associated with the increased reporting and monitoring activities recommended above. In addition, a temporary increase to resource levels should be provided to this unit to carry out other special initiatives recommended in this ESR, for example the Self-Identification Survey.

3.7 RECRUITMENT INITIATIVES – UNDER-REPRESENTED DESIGNATED GROUPS

This section addresses issues and barriers in the recruitment of employees to DFO from outside the Department. The majority of the Department's recruitment initiatives focus on bringing in new employees at career entry levels. It is noteworthy that approximately 80% of all recruitment is into term positions. The recent and ongoing downsizing in DFO have somewhat limited the opportunities to bring new employees into the Department. Nevertheless, some recruitment is taking place in DFO; greater opportunities will emerge over the next five years as the aging workforce of the Department elects retirement.

The rate of recruitment is an important way to anticipate the speed of progress in addressing the under-representation of designated groups. Generally speaking, a guideline commonly used is that the recruitment rate for under-represented designated groups should be at least equal to the percentage availability of the designated group in the workforce. For example, if the availability rate for visible minorities is 5.4%, then the recruitment rate should be at least equivalent (i.e., for every 100 persons recruited, 5-6 should be visible minorities). Where significant under-representation exists, the recruitment rates should be higher in order to close the gap between representation and availability in a reasonable period of time.

DFO is making reasonable progress in the overall recruitment of women and Aboriginal peoples, with the exception of women in the Technical and Operational categories and Aboriginal peoples in the Scientific and Technical categories. The recruitment rates for visible minorities are generally below reasonable levels except in the Administrative Support occupational category. The recruitment rate for persons with disabilities is well below reasonable target levels with the exception of the PE, CS and PM occupational groups.

The Canadian Coast Guard College (CCGC) has a significant influence on the culture of DFO since many of its graduates ultimately assume senior management positions in the Department. The only members of designated groups that the CCGC have historically recruited and graduated are women. As recently as March 1999, a recruitment advertisement was placed in the National Post newspaper with absolutely no reference to the fact that members of designated groups were encouraged to apply. In addition, although currently under review, the existing curriculum for the four-year Cadet Program has no formal reference to diversity and EE.

Recruitment strategies for designated groups often require specialized approaches and skills. We found that many organizations (e.g. Royal Canadian Mounted Police (RCMP), DND, and the Bank of Montreal) have dedicated units to address the recruitment and retention of EE group members. The HR organization in DFO endeavors to provide this focus for the Department; however, sectors such as the CCG and Fisheries Management have more complex recruitment and retention issues that require a more specialized understanding of the organization and its work environment.

Developmental positions enable an organization to hire inexperienced staff and provide them with an opportunity to gain relevant job knowledge and skills so they can successfully fill the requirements of fully qualified positions. These developmental positions are ideally suited to providing EE group members with the opportunity to join an organization without initially having the skills required for a fully qualified position.

Relatively few organizations in DFO currently have created development positions due to resource constraints. Several managers interviewed stated that developmental positions would better enable them to address under-representation of EE groups, and also better allow them to prepare for the shortage of qualified staff that is predicted in the next five years as an increasing number of qualified staff retire.

In most recruitment initiatives, DFO management has not targeted designated groups even though significant under-representation exits in several occupational categories. There have been some instances, however, where designated groups have been the focus of recruitment efforts, e.g., the Science Sector National Rejuvenation and Recruitment initiative. The Science Program Planning and Co-ordination Directorate, an organization that acts as a focal point for EE related issues in the Science Sector, coordinated this initiative. Other examples of designated group targeted recruitment in DFO are the recruitment of Fishery Officer candidates in the Maritimes, and Newfoundland Regions as well as the Inuit Employment Strategy of the Central and Arctic Region..

The key factors, which have caused the overall lack of focus on the recruitment of designated groups, are:

- Management commitment to be proactive in addressing areas of significant under-representation of designated groups is lacking.

- Management is often not fully aware of some of the target recruitment techniques that can be used to encourage more designated group members to apply for positions in the Department. Some degree of designated group recruitment expertise exists in some Regions; however, to date there has been very little sharing of best practices.

- Management is not generally aware of the Designated Group Inventories maintained by the PSC and other organizations that can be used as a direct source of potentially qualified candidates for DFO positions.

- Management is not aware of the recruitment/selection tools that can be granted by the PSC to enable a department to formally emphasize EE groups. (e.g. Section 5.1 of the *Public Service Employment Act*).

Recommendations

- ***Regional HR Advisors should encourage managers to refer to the Designated Group Inventories maintained by the PSC as potential sources of candidates for DFO positions.***

- ***RDGs and ADMs should create formal target recruitment strategies for areas of significant under-representation of designated groups. This should include methods to increase designated group applicant pools such as expanding the areas of competition for designated groups. These recruitment strategies should focus on both term and indeterminate positions. The best practices of departmental organizations should be promulgated to the rest of the Department. HQ functional organizations should assist regions to identify best practices.***

- ***The Director General of Marine Technical and Operational Services should ensure that the Canadian Coast Guard College actively recruits members of all designated groups and that diversity and EE are included in the curriculum of the four-year Cadet Program.***

- ***When possible, developmental positions should be established to prepare DFO for the predicted shortage of qualified staff and to provide an increased opportunity to recruit members of designated groups where significant under-representation exists.***

- ***The Director General of HR, on behalf of the Department, should formally apply to the PSC for a special program under Section 5.1(2) of the Public Service Employment Act to emphasize the recruitment and selection of designated group members where there is <u>significant</u> under-representation (e.g., Ships Crew and Fisheries Officers).***

- ***Regional HR Advisors should work with their local PSC office to exercise either the newly acquired "ad hoc" departmental authority under Section 5.1 of the Public Service Employment Act, or the PSC authority on behalf of DFO, to emphasize the recruitment and selection of designated group members in those areas where under-representation of designated groups exists. This authority would be used selectively and in those areas not covered by the Special Program referenced in the above recommendation.***

- ***The departmental operational and technical Sectors, CCG, and Fisheries Management should establish a focus for EE at the Corporate as well as Regional levels. These areas of Sector focus should work with HR to help address unique EE issues and problems in their respective Sectors.***

3.8 STAFFING OF CASUALS AS ENTRY POINT TO LONGER TERM EMPLOYMENT

It is a relatively common practice in all DFO Regions to bring new employees into the Department by first providing them with employment as a "casual" employee. These casual employees gain valuable job experience that enables them to successfully compete for term or indeterminate positions or be appointed to these positions without competition.

There are few restrictions to the hiring of casual employees. In most instances DFO managers do not consider designated group candidates and consequently designated group members are deprived of an opportunity to gain experience which often leads to a more permanent employment status.

The PSC discourages the practice of hiring casuals as a stepping-stone to a more permanent position. The workload burden on HR pay units is also significantly more for casual employees than other types of employees.

Recommendations

- ***The HR Branch in each Region should monitor the casual hiring practices of regional managers to ensure this practice is not abused.***

- ***Casual hiring should be continued where there is genuine uncertainty as to whether a position will be required on a longer-term basis. However, in these situations, EE considerations should be acknowledged when hiring casual employees.***

3.9 SELECTION RELATED TO THE RECRUITMENT PROCESS

This section addresses instances where the qualifications required or the selection tests administered create entry barriers for designated group members wishing to join DFO. The focus is on areas where significant under-representation of designated groups exists. Other specific findings pertaining to selection in the areas of promotions, acting assignments and internal deployments are presented in Section 3.10.

3.9.1 Fishery Officer Candidate Selection

The selection criteria for Fishery Officer candidates were revised in early 1999. These revisions eliminated barriers to the selection of designated groups in the areas of educational requirements and knowledge testing.

There remains, however, a potential barrier to designated groups in the current mandatory experience requirements for Fishery Officer candidates. The current Statement of Qualifications (S of Q) for a Fishery Officer states that candidates must have experience in at least one of the following areas: Renewable/Natural Resources, Law Enforcement, or the Fishing Industry. This mandatory experience requirement is considered to pose a barrier to women, visible minorities and to some extent Aboriginal peoples, since they all traditionally have less experience in these areas than non-designated group members.

It is not clear what the rationale is for demanding experience in one of the above three fields. For example, if it is believed that experience in law enforcement indicates a competency in mediation and negotiation, then it is clear other life experiences could also provide this form of competency. If, on the other hand, experience in one of these three fields is seen as evidence that a candidate has the ability to adjust to a non-traditional, outdoor oriented work environment, then

other more generic experience profiles would also be reasonable predictors of future success as a Fishery Officer.

Experience in the above three areas could still be used as preferred elements of candidate selection if the recruitment initiative had a separate candidate stream (i.e., poster) for designated group applicants. In this way, lack of experience in these fields would not prevent designated group candidates from applying, yet they could still be used as a screening tool, especially for a large applicant pool of non-designated group candidates.

Recommendation

- ***The Director General of Conservation and Protection should eliminate the requirement that experience in Renewable/Natural Resources, Law Enforcement, or the Fishing Industry be a mandatory prerequisite for Fishery Officer candidates. Other more generic experience profiles should be evaluated as potentially valid predictors of ultimate success in the position of Fishery Officer.***

3.9.2 Ship's Crew CCG

Generally, the selection requirements associated with Ship's Officers and Ship's Crew do not represent an unreasonable barrier to the employment of EE group members. The majority of the selection criteria for basic entry-level shipboard employment are directly linked to Health Canada medical requirements and *Canada Shipping Act* safety related requirements.

The medical requirements dictated by Health Canada do not discriminate against women, Aboriginal peoples or visible minorities. For safety considerations the medical requirements do preclude people with various types of disabilities from servings as crewmembers onboard a ship. These medical fitness requirements have been regularly reviewed by the CCG to confirm their ongoing validity in the light of technological and operational improvements that are continuously being made that might allow people, previously excluded, to work safely onboard a CCG ship.

The *Canada Shipping Act* requires that all Ship's Officers and Ship's Crew hold a valid A1, B1 and B2 level of the Marine Emergency Duties (MED) Certificate. Those serving on vessels operating in Canadian waters may temporarily work onboard a ship for a period of not more than six months before becoming certified. To become certified requires one to successfully complete a six-day course costing approximately $1,200. These courses are offered at only a few locations throughout a region, therefore travel and accommodation expenses are also a consideration for many wishing to take this course. Only the Newfoundland Region arranges to provide the MED course free of charge via a reciprocal arrangement with the Memorial University for services provided to the University by DFO. HRDC has in the past occasionally paid part of the MED tuition fee for CCG recruits. This practice varies from one geographic area to another depending on local HRDC policy interpretation.

The requirement to have designated group applicants paying all costs associated with taking the MED course poses a barrier to the recruitment of Ship's Crew. This barrier is more significant

for women and visible minorities, since members of these groups traditionally have less experience working in the marine environment and are therefore less likely to already have MED certification.

Recommendations

- ***The CCG Director General of Operations and Technical Services and Regional CCG Directors of Operational Services should explore ways to reduce the MED tuition and related travel and accommodation costs especially for designated group members. This could include:***

    - ***working with local HRDC offices to have them pay all or a portion of MED tuition for CCG Ship's Crew recruits;***
    - ***direct CCG financial support to offset MED related training costs for otherwise qualified Ship's Crew recruits; and***
    - ***arranging for local delivery of the MED course where CCG student numbers warrant to minimize travel and accommodation costs.***

3.9.3 Designated Group Representation on Selection Boards

The review of staffing files conducted as part of this ESR revealed little evidence that staffing boards were formed to reflect the candidate pool. This is considered to represent a barrier to the equitable treatment of designated group members applying for positions in DFO.

The form used by staffing boards to identify the board members did not contain a section permitting board members to self-identify, either as a member of a designated group or a non-designated group. As a result, it was difficult to determine whether board members represented a designated group and ascertain whether the board composition reflected the candidate pool.

Recommendations

- ***RDGs and ADMs should ensure that staffing board membership, to the extent possible, reflect the pool of candidates that are to be evaluated by the board.***

- ***The Director General of HR should create a form on which staffing board members identify themselves as either designated group members or non-designated group members. This will facilitate the monitoring of progress in this area for future ESRs.***

- ***The Director General of HR should prepare a package on diversity issues as they pertain to the selection process and make it available to members of staffing boards prior to every staffing board.***

3.9.4 Selection Interview Process

In most selection interview processes in DFO, candidates are required to focus on hypothetical situations and asked; "What would you do if you were in this situation?" Extensive studies have shown that the best predictor of candidate success in a job is past behavior in similar situations. These situations do not have to be work related as long as the behavior demonstrated in the past can be linked to the type of behavior expected on the job. This selection interviewing technique is called Behavior Description Interviewing.

Behavior Description Interviewing techniques will generally improve the candidate selection process in an organization, but they can also be used as a way to focus on a candidate's openness and acceptance of diversity and designated groups in the work place. Candidates could be asked to describe instances in their past where they have demonstrated an acceptance of diversity.

Recommendations

- ***The Regional Human Resources Directors should promote the use of Behavior Description Interviewing techniques for all DFO selection interview processes.***

- ***Selection interviews should specifically probe candidates for past behavioral evidence that they are open and accepting of diversity.***

3.10 PROMOTIONS, ACTING ASSIGNMENTS AND INTERNAL DEPLOYMENTS

Data derived from PeopleSoft, the review of staffing files and the Corporate Culture Survey indicate that 50% of all promotions are the result of re-classifications, 35% result from competitions and the remaining 15% from appointments without competition. This data also shows that overall, designated groups received promotion shares equal to or in excess of their representation.

For acting appointments and internal deployments, all designated groups received shares at or above their representation except acting appointments for Aboriginal peoples. The gap for Aboriginal peoples came mainly from Administrative & Foreign Service and Technical categories. Appointments without a competitive process were the most common method used for filling acting appointments, accounting for about 90% of the total. The other acting appointees were generally chosen through closed competitions.

Of those promotions that were not a result of re-classifications, over 30% of the successful employees had previously acted in the position to which they were promoted.

Based on the data, designated group members have generally received their fair share of promotions, acting appointments and deployments. There is no indication of significant barriers pertaining to the designated groups when compared with others in the Department.

However, the results of the Corporate Culture Survey indicate that over 40% of all employees question the fairness of the promotion process and their own chances of receiving a promotion in

DFO. A larger number of Aboriginal peoples (55%) and visible minorities (52%) felt the promotional process is unfair and does not respect the merit principle.

This general perception of unfairness may stem from the fact that only 35% of all promotions were the result of a competitive process. This perception of unfairness is also heightened because almost a third of these competitively based promotions go to persons who have previously acted in the position, with the determination of acting assignments itself rarely open to a competitive process.

Another factor, which could contribute to the perception that the promotional process is unfair, was revealed during the review of staffing files. Several instances were identified where the S of Q for senior positions contained requirements for technical qualifications, knowledge and skills which normally should not be required in a senior management position. These requirements can pose a barrier to designated group as well as non-designated group members who are fully qualified as managers but do not have the technical qualifications demanded by the S of Q. This is contrary to the principle of moving to a more generic S of Q for senior managers as was used in the S of Q associated with the EX Bridging Program.

Recommendations

- ***Acting appointment and internal deployment opportunities should be more widely advertised within DFO.***

- ***Longer-term acting appointments should be rotated among qualified staff to provide more people with developmental opportunities that can lead to promotion.***

- ***The Statement of Qualifications of all EX and EX minus one level positions being staffed should be reviewed to ensure that prior experience requirements, prior knowledge requirements or demands for accreditation or certifications are necessary and do not create barriers to the employment of designated groups. These barriers should be eliminated as they are identified.***

3.11 TRAINING

DFO does not have a departmental system to record training taken by its employees. The Training Module in PeopleSoft has not been implemented. For this ESR, the data pertaining to training has been derived from the Corporate Culture Survey.

Based on responses to the survey, 64% of DFO employees stated they have had training within the past year. There was not a meaningful difference between designated and non-designated groups in terms of acknowledged training opportunities. With the exception of Aboriginal people, almost two thirds of departmental employees were satisfied with training opportunities. Only 49% of Aboriginal peoples responding felt satisfied.

Nevertheless, the majority of all respondents still view the allocation of training as not being done fairly. This indicates a level of mistrust and skepticism towards departmental management. However, the lack of hard data pertaining to departmental training makes it difficult to separate fact from perception.

Recommendation

- ***The Director General of HR should ensure that the Training Module of the departmental HR System, PeopleSoft, is implemented to provide comprehensive national data on the training undertaken by DFO staff.***

3.12 PERFORMANCE EVALUATIONS

The DFO policy pertaining to performance evaluations stipulates that all supervisors and managers should provide regular and frequent (at least annually) feedback on employees' performance. For the most part, this feedback may be either verbal or written.

The Corporate Culture Survey provides the best source of data for determining whether the performance evaluation process in DFO is perceived by employees as being timely and fair. Most respondents to the survey (72%) stated they had received a formal annual performance evaluation within the last three years. Over 90% of respondents felt the evaluations accurately reflected their performance. However, a smaller percentage (75%) of Aboriginal peoples and persons with disabilities believed their performance evaluations to be fair.

Even though there is general satisfaction with the formal annual performance evaluation process, only 53% of those surveyed stated that their supervisors provided them with feedback on their performance throughout the year. This percentage was lower for aboriginal peoples (43%).

Recommendation

- ***The Director General of HR should ensure that the importance of regular, continuous performance feedback to staff and the skills required to provide this feedback are emphasized in departmental management and supervisory training.***

3.13 ACCOMMODATION FOR PERSONS WITH DISABILITIES AND MIXED-GENDER WORK GROUPS

Accommodation issues presented in this section address physical accommodation, for example, facility accommodation for persons with disabilities. This section does not focus on cultural, attitudinal or policy accommodations. These have been presented in other sections of this review report.

The Corporate Culture Survey revealed that 43% of respondents do not believe the Department sufficiently accommodates persons with disabilities. A comprehensive survey of accommodation for persons with disabilities was not undertaken as part of this review. However, examples where full accommodation for mobility impaired persons was not in place were readily observed during

regional visits. The attitude amongst DFO managers is generally supportive towards accommodating persons with disabilities, yet the underlying approach seems to be to focus on accommodation issues as they are brought to light by the presence of employees with disabilities.

The position of the CHRC is that all facilities where a person would require access during the hiring process (e.g., job application pick-up points, interview and testing rooms), should be fully accessible at all times to persons with disabilities. This position is equivalent to the Treasury Board Secretariat (TBS) policy on accommodations for persons with disabilities. The CHRC further expects that over time, all facilities should be fully accessible to persons with disabilities where there is a reasonable expectation that a person with a disability may require access.

Accommodating access to persons with disabilities can be expensive. When accommodations are not in place at the time of a hiring decision, the expense necessary to accommodate a candidate with a disability may negatively affect the decision to hire a person with a disability. For this reason, organizations such as the Bank of Montreal have established an Accommodation Fund that is available to managers to meet accommodation requirements as they arise. This recognizes the fact that facility accommodation plans for person with disabilities can take years to action and that in some instances accommodation requirements can not be foreseen. It should be noted that accommodation for persons with disabilities is not limited to physical facility accommodation; it also includes such accommodations as large monitors and voice recognition systems for the visually disabled. At the Bank of Montreal, last quarter Accommodation Fund surpluses are usually spent to expedite priority accommodation projects on the facility improvement plan.

An aspect of accommodation for persons with disabilities that does not relate to facility accommodation is the provision of recruitment, promotion and developmental opportunity information in forms other than the printed word, (e.g., audio tapes). The review of DFO staffing files did not uncover any instances where an offer was made to provide information pertaining to the staffing action in anything other than text. It is common practice in organizations sensitive to the needs of persons with disabilities to make it clear that material can be made available in other forms, if requested. This gesture in itself is an indication to persons with disabilities that an organization is open to accommodating the special requirements of persons with disabilities.

Accommodation of the physical requirements of persons with disabilities does not cover all the facility accommodation issues. Overnight accommodation and toilet facilities for mixed-gender work groups are also an important consideration. In DFO, reasonable over night accommodation of women, especially in non-traditional work environments such as those experienced in field work situations by the scientific and technical community and Search and Rescue staff, is key to the effective functioning and well being of women in the Department. Lack of mixed-gender overnight accommodation and toilet facilities is a barrier to the employment of women in DFO.

It was beyond the scope of this review to physically confirm the existence or lack thereof, of mixed-gender overnight accommodation facilities. Available facility inventories did not indicate whether or not overnight facilities could adequately accommodate a mixed-gender work team.

Interviews conducted during the course of this review along with the results from the survey of women Fishery Officers identified that many of the small DFO Fisheries Patrol and Search and

Rescue craft do not have toilet facilities. This can prove problematic on assignments of more than a few hours when it is not always feasible to go ashore to seek toilet facilities. For women in a mixed-gender crew this situation can be a source of great inconvenience and embarrassment.

Recommendations

- ***The RDGs and the ADM of Corporate Services should ensure that facility plans are created which identify:***
  - ***facilities which are not fully accessible to persons with disabilities;***
  - ***overnight accommodation facilities which are not suitable for mixed-gender work teams;***
  - ***criteria to be used to determine which facilities are most critical in terms of access for person with disabilities; and***
  - ***a short, medium and long-term strategy to make all facilities requiring access for persons with disabilities or mixed-gender work teams fully accessible.***
- ***The ADM of Corporate Services should ensure that the Real Property Inventory System, currently under development, includes the capability of recording the accessibility of facilities from the perspective of persons with disabilities as well as recognize the mixed gender overnight accommodation capability of a facility as appropriate.***
- ***Where feasible, a portable toilet should be installed on DFO small craft where no toilet facilities currently exist. These facilities should be installed so as to provide a reasonable measure of privacy for members of mixed-gender crews.***
- ***The RDGs and the ADM of Corporate Services should establish an Accommodation Fund to fund unexpected requirements to accommodate persons with disabilities.***
- ***Regional Directors, HR should ensure that all notices pertaining to job opportunities within DFO indicate a willingness to accommodate the special needs of persons with disabilities in the provision of related material.***

3.14. SPECIAL INITIATIVES AND SUPPORT MECHANISMS

3.14.1 Overview

There are several initiatives currently in place in DFO which contribute to support EE. Many of these initiatives are more comprehensive in scope having a positive impact not only on EE but also on the Departmental organizational culture as a whole. The Early Conflict Resolution Program, the Employee Assistance Program, the Exit Interview Program, the new DFO Harassment Policy and Guidelines and the Aboriginal Guardian Program are all important examples of initiatives in DFO that are contributing to the fostering of a more EE, diversity friendly, respectful and healthy workplace. These initiatives and the future plans for their

improvement will serve the Department well in the future. Opportunities for improvement were, however, identified with regard to the Departmental Employment Equity Consultation Committees (EECC).

3.14.2 Employment Equity Consultation Committees

EECCs have been established in each DFO Region, including the NCR. A National Committee has also been created made up of representatives from each of the Regional committees. The general overall objectives of these committees are to provide advice and guidance to senior management on issues pertaining to EE and diversity and to promote EE and diversity.

However, some regional committees have experienced difficulty attracting committee members, especially Aboriginal peoples, visible minorities and person with disabilities. In addition, it has proven very difficult to attract middle and senior management to serve as committee members. The lack of middle and senior management presence on the EECCs leaves most of the committees lacking in strategic planning and organizational expertise. It should be noted that committee members do not necessarily have to belong to one of the EE groups. Different and valuable perspectives on EE issues are often possible when the diversity of EECCs is augmented by the participation of non-EE group members.

Some of the EECCs report to the Regional Director General in each Region. Several of the EECCs report through the Regional Human Resources Committee. In the NCR, the EECC, as well as the National EECC, report to the ADM Corporate Services. All these reporting relationships are at a senior level in the organization; however, a clearer message is sent regarding the importance of the EECCs when the committees report to the most senior manager in their respective organizations.

Several of the EECCs do not have an annual budget to cover their activities. The lack of an annual budget, even for those EECCs with approved workplans, has made it somewhat difficult and frustrating for committee members to carry out their planned initiatives. Significant delays are often experienced as committees are forced to seek piecemeal funding as requirements arise.

Recommendations

- ***Regional Employment Equity Consultation Committees should report directly to the Regional Director General and to the Associate Deputy Minister in the NCR. The National Employment Equity Consultation Committee should report to the Associate Deputy Minister.***

- ***Employment Equity Consultation Committees should have an annual budget based on approved workplans and accountability statements.***

- ***Members of the EX management group and high potential employees should be encouraged to accept membership terms on Employment Equity Consultation Committees.***

3.15 HUMAN RESOURCES - FILING AND RECORDS MAINTENANCE PRACTICES

As a result of undertaking a review of staffing files in all Regions, several inconsistencies were observed in the records maintenance practices of the Regions. These inconsistencies often made it difficult to review the files from the perspective of determining the existence of barriers to the equitable treatment of designated groups. Since it is required that files be periodically reviewed in the future to verify the absence of barriers to the designated groups, problems encountered with file maintenance processes should be addressed.

Recommendations

- ***The Director General of HR should develop and implement a generic staffing file checklist, incorporating all elements critical to the analysis of designated group participation in staffing initiatives. This would include ensuring that candidate designated group self-identification information and reasons for screening out candidates in screening and selection board reports are recorded.***

4.0 Management Action Plan

RECOMMENDATIONS	*MANAGEMENT ACTION PLAN*	*OFFICE OF PRIME INTEREST*	*INITIAL TARGET DATE*
1. ***The Corporate HR Planning, Employment Equity and Official Languages Unit should adjust the persons with disabilities availability rates for the GT, SO, SC and GL occupational groups to remove the percentage constituting those with mobility/agility problems and those who are blind.***	These adjustments were made as the final ESR report was being approved. Ongoing adjustments as warranted.	Corporate HR Planning, Employment equity and Official Languages Unit	Completed September 1999 Yearly adjustment as warranted
2. ***The HR Planning, Employment Equity and Official Languages Unit should adjust the availability rates for visible minorities in the Pacific, Central and Arctic and Laurentian Regions to exclude the metropolitan areas of Vancouver, Toronto and***	These adjustments were made as the final ESR report was being approved. Ongoing adjustments as warranted.	Corporate HR Planning, Employment Equity and Official Languages Unit	Completed September 1999 Yearly adjustment as warranted

RECOMMENDATIONS	MANAGEMENT ACTION PLAN	OFFICE OF PRIME INTEREST	INITIAL TARGET DATE
Montreal respectively from the visible minority availability rates used for the Operational and Administrative Support categories for DFO offices outside these metropolitan areas.			

RECOMMENDATIONS	*MANAGEMENT ACTION PLAN*	*OFFICE OF PRIME INTEREST*	*INITIAL TARGET DATE*
3. The Director General of HR should:		Director General of HR	
(a) Develop and deliver a workforce survey for self-identification that will improve the general EE awareness of all DFO employees and meet the requirement of the CHRC for an 80% participation rate in the workforce survey.	New Project Special project funding in the amount of $140,000 is required and was requested in the Corporate Services Business Plan. Because of the complexity of the project and the workload on managers and staff expected from the UCS implementation, this project will begin in 2000-01 and be completed early in 2001-02. Funding needs to be found and could be obtained from unspent funds that have been identified to support the 10 National HR Initiatives being lead by 7 senior ADM level Champions.	Regional Directors HR	This project will begin in 2000/01 and be completed early in 2001/02
(b) Ensure that an ongoing process is implemented to enable all candidates for DFO positions to self-identify. To be in compliance with CHRC requirements, this process should ensure that candidates can self-identify as belonging to one of the designated groups or as being a member of the non-	Ongoing Form amended to allow non-designated group members to fill it out. Note: Implementation of a new version 8.0 of PeopleSoft required to fully implement this recommendation.		Version 8.0 of PeopleSoft is to be implemented in 2001/02

RECOMMENDATIONS	*MANAGEMENT ACTION PLAN*	*OFFICE OF PRIME INTEREST*	*INITIAL TARGET DATE*
designated group.			
(c) Ensure that the DFO self-identification process includes self-identification information for casuals and students in the event they become term or indeterminate employees in the future	New Initiative. Immediate implementation for casuals is problematic since Regions do not routinely include casual employees in PeopleSoft. This may change when the on-line pay interface is implemented but until that time, this recommendation is not feasible. Regarding students, the self-identification form is already included in the letter of offer.		On-line pay interface for PeopleSoft is to be implemented in 2002/03
4. The Deputy Minister should ensure that the principles of valuing diversity, openness and equity are formally articulated into the DFO statement of Values	The DFO statement of values as expressed in DFO's Strategic Plan, March 2000, contains the following values statement: DFO values a work environment that values people, diversity, openness and continuous learning.	DM & DEC	Completed.

RECOMMENDATIONS	*MANAGEMENT ACTION PLAN*	*OFFICE OF PRIME INTEREST*	*INITIAL TARGET DATE*
5. Regional Directors General (RDGs) and Assistant Deputy Ministers (ADMs) should ensure that diversity and harassment training is provided on a priority basis to: ***(a) managers, supervisors and employees in organizations where there have been acknowledged problems pertaining to the acceptance of diversity and the equitable treatment of designated groups;*** ***(b) all staff of an organizational unit prior to the initial introduction of designated group members (e.g., prior to the first woman Fishery Officer joining a Conservation and Protection office); and*** ***(c) organizations where***	Diversity sessions are available on an annual basis through the training calendar. Regional Directors General (RDGs) and Assistant Deputy Ministers (ADMs) will ensure that, within a year, training is taken by managers and teams where there have been acknowledged problems in the equitable treatment of designated groups. Also, RDGs and ADMs will ensure that training is taken by managers and teams where a designated group member is being introduced and by request. Every 6 months, RDGs and ADMs will monitor attendance to training to ensure proper coverage.	ALL RDGs ALL ADMs	2000-2001

RECOMMENDATIONS	MANAGEMENT ACTION PLAN	OFFICE OF PRIME INTEREST	INITIAL TARGET DATE
managers request training for their work teams.			
6. ***RDGs and ADMs should ensure that an abbreviated form of the diversity and harassment training is provided to all DFO managers and supervisors not covered by the above recommendation over the next three years.***	An abbreviated form of the diversity and harassment training will be provided to all managers and supervisors within the next two years. RDGs and ADMs will ensure managers and supervisors participate to the training by monitoring enrolment on a six-month basis.	All RDGs ALL ADMs	To be completed by March 2002
7. ***RDG's and ADM's should ensure that all staff are exposed to Diversity awareness sessions that demonstrate the positive influences that diversity has on society and on an organization's culture. The Regional Employment Equity Consultation Committees should support management in organizing these sessions.***	HR, NHQ will promote diversity in the workplace through increased education, and specific initiatives targeted towards awareness. All employees will be given diversity awareness session within two years. RDGs and ADMs will monitor enrolment to these courses on a six-month basis to ensure all staff participate within the next 2 years.	ALL RDGs ALL ADMs Supported by Regional Employment Equity Consultation Committees	To be completed by March 2003

RECOMMENDATIONS	*MANAGEMENT ACTION PLAN*	*OFFICE OF PRIME INTEREST*	*INITIAL TARGET DATE*
8. ***The Associate Deputy Minister should ensure that a workshop of senior DFO managers is conducted in order to develop specific strategies to promote diversity in DFO as a positive, strengthening contributor to organizational well being.***	A workshop for senior DFO managers was held in June 1999. The DFO statement of values as expressed in DFO's Strategic Plan, March 2000, contains the following values statement: DFO values a work environment that values people, diversity, openness and continuous learning. The ten national strategic HR initiatives underway will further promote diversity and work place well-being. A workshop for senior DFO managers will be offered every 2 years to ensure new strategies are developed on an ongoing basis.	Associate DM	Completed June 23 1999 **Every two years**
9. ***The effectiveness of the Harassment and Diversity Tool Kits carried onboard vessels in the Maritimes Region should be evaluated by the Director General of Marine Technical and Operational Services for potential use by other Regions.***	DG Fleet in co-operation with Maritimes HR, to evaluate the effectiveness of the Harassment and Diversity Tool Kits carried onboard vessels in the Maritimes Region. Send to CCGC cadets before initial sea phase, as well as to the special exchange cadets that are now at the college.	Director General, Fleet	December, 2000
10. ***The Director General of HR should initiate an ongoing program to annually survey all departmental staff to***	This recommendation should be reviewed after the action plans for the 1999 PS Employee Survey have had a chance to be implemented and DFO's own demographic survey on EE is completed (reference recommendation #3a). There is some	Director General of HR	December, 2000

RECOMMENDATIONS	*MANAGEMENT ACTION PLAN*	*OFFICE OF PRIME INTEREST*	*INITIAL TARGET DATE*
measure progress in creating healthy, respectful working environments that value and support diversity. This survey should be no more than twenty questions in length and should preserve anonymity by not collecting information pertaining to the respondents themselves.	concern about survey fatigue and risks associated with doing another survey before clear actions are taken on the 1999 PSES. It should be noted that some sectors are suggesting that instead of this approach, a 360 feedback process, linked to the Performance Review and Employee Appraisal process, be instituted on an every two year basis for all supervisors in DFO. The Associate DM and the Champion of the career development initiative should clarify if and when a 360 feedback process will be implemented in DFO as a component of overall management learning and development.		
11. The Regional Directors of CCG, with the advice and support of the Director General of Marine Technical and Operational Services, should: ***(a) Assign sufficient numbers of women onboard CCG buoy tending, science and ice breaking vessels in order to reduce the level of isolation for women and provide a more supportive work environment. The***	DG Fleet to begin policy work on female complement, including: • Costing, budgeting • Recruiting, retention issues by Region • Career progression of existing SO/SC • Crewing flexibility • Other Operational constraints RDs CCG to begin application as appropriate.	Regional Directors of CCG Support from the Director General, Fleet	2000/01

RECOMMENDATIONS	*MANAGEMENT ACTION PLAN*	*OFFICE OF PRIME INTEREST*	*INITIAL TARGET DATE*
Department should establish general guidelines that identify a minimum percentage of women that should form part of an individual ship's complement in order to ensure meaningful numeric representation. The application of these guidelines should be sufficiently flexible so as not to be an impediment to the career progression of women or men in the CCG Fleet.			
(b) Assign woman Ships Officers and Ships Crew, where feasible, to Search and Rescue and Fisheries Patrol units in groups of two or more to reduce the level of isolation and provide a more supportive work environment. The application of this guideline should be sufficiently flexible so as	Survey seagoing women for a potential list of women willing to share a cabin on small vessels, i.e. Isle boats that have only 4-5 POB		

RECOMMENDATIONS	*MANAGEMENT ACTION PLAN*	*OFFICE OF PRIME INTEREST*	*INITIAL TARGET DATE*
not to be an impediment to the career progression of women or men in the CCG Fleet ***(c) Initiate a program to train selected, volunteer Ship's Officers and Ship's Crew to act as shipboard "Intervenors" or "Ombudsmen" on CCG vessels. These "Intervenors" would continue to perform their existing duties, but would also provide advice, support and conflict resolution to anyone onboard requesting assistance.***	• Formulate list of volunteers • Identify training required • Address compensation issue		
(d) Implement a mentoring program to provide advice and guidance on workplace issues and career development to all new CCG shipboard personnel. Once experience has been gained with this initiative,	• Assess experiences from DFO mentoring program • Feasibility, given the hierarchical structure on vessels and the present lay-day system, will be investigated.		2000/01

RECOMMENDATIONS	MANAGEMENT ACTION PLAN	OFFICE OF PRIME INTEREST	INITIAL TARGET DATE
evaluate its applicability to other areas of the Department.			
(e) Create a network of women who represent Ship's Officers and Ship's Crew from each DFO Region. This network would provide advice and guidance to CCG management on the implementation of recommendations contained in this onboard CCG vessels as well as provide ongoing input to the challenges facing women working in a shipboard environment.	• Existing systems now support this type of input from all crew including women. As well, proposed changes in communications and manager's meetings with ships' crew will address this need.		
12. Regional Directors of Conservation and Protection should assign woman Fishery Officers, where feasible, to work units in groups of two or more to reduce the level of isolation and provide a more supportive work	The current numbers of woman Fishery Officers (55 women out of a total of 600 officers) makes this recommendation difficult to meet. The focus is therefore on recruitment. The current Fishery Officers candidate class contains 18 women out of 40 total recruits (addressing the deficiency). Regions will take into consideration this recommendation when deciding the posting of new	Regional Directors of Conservation and Protection	Ongoing

RECOMMENDATIONS	*MANAGEMENT ACTION PLAN*	*OFFICE OF PRIME INTEREST*	*INITIAL TARGET DATE*
environment.	Fishery Officers recruits. However, new recruits will not be posted in a specific area against their will for the sole purpose of having more than one female Fishery Officer in that area.		
13. The Director General of Conservation and Protection and Regional Directors of Conservation and Protection should:		Director General of Conservation and Protection Regional Directors of Conservation and Protection	
(a) Ensure that uniforms and equipment provided to women Fishery Officers accommodate the special requirements of women.	Women Fishery Officers are represented on the DFO clothing committee. The proposed Women Network (see below) will be asked to identify actual problems related to uniform and equipment and to provide recommendations to the National Clothing Committee to address this issue.		**March 31, 2001**
(b) Create a network of women Fishery Officers representing each Region. This network would provide advice and guidance to management on the issues and recommendations raised in this ESR as they pertain to women Fishery Officers, as well as provide ongoing input to the challenges faced by	C&P consider that this kind of Network could be very beneficial. A memo will be sent to all female Fishery Officers proposing the creation of a Network (one representative per region). A meeting will be organised to put together the base of the network. From there, for budgetary reasons, the network will use the electronic tools available (e-mail, conference call, etc.) to promote their interests.		Memo was sent April 2000 Network first meeting planned in September 2000

RECOMMENDATIONS	*MANAGEMENT ACTION PLAN*	*OFFICE OF PRIME INTEREST*	*INITIAL TARGET DATE*
women employed as Fishery Officers in DFO.			
14. Regional Directors, HR should ensure that Regional HR Advisors are provided with additional training in EE principles, practices and tools so they can more effectively provide their Regional clients with ongoing support in exercising their EE responsibilities.	It is recognized that HR Advisors need state of the art information and tools to be able to properly advise their clients in matters of EE. The process of defining needs started at the HR Conference, organized by the corporate Staffing & WFA Unit, held in Rigaud (QC), in Nov/99. A Certification Program for HR Advisors is being developed to provide a systematic competency and training profile required for this position. Employment Equity knowledge will be included, and ongoing training, information sessions and web-based materials will be provided to support the evolving knowledge requirements.	Regional Directors HR	Certification Program – Q4, 2000/01
15. Regional Directors, HR should maintain an adequate resource commitment to the position in the HR organization that provides a focus for EE in order to provide the required co-ordination and support for EE in the Region. The	HR continues to believe that EE responsibilities are best integrated into the responsibilities of the HR Advisors who deal with client managers on an ongoing basis. However, in all Regions there are ongoing coordination functions for EE that need to be discharged, e.g., development of annual EE progress reports, triennial Regional EE Plans, organizations of career fairs, updates for EE self-identification database, etc	Regional Directors HR	To be determined

RECOMMENDATIONS	*MANAGEMENT ACTION PLAN*	*OFFICE OF PRIME INTEREST*	*INITIAL TARGET DATE*
requirement for the maintenance of an EE speciality role should be reviewed in two years time in the light of the capability of HR Advisors to adequately advise and support their Regional clients in the area of EE.	A proposal to significantly increase the resource base for HR Advisors in Regions was included in HR's submission for the Corporate Services 2000-2003 Business Plan.		
16. ADMs and RDGs should ensure that EE Awareness briefings are provided to all managers and supporting administrative staff involved in the staffing process. These briefings should initially be provided by HR to senior HQ/Regional managers. Once briefed, these senior managers, supported by HR, should brief their management teams.	HR to provide initial EE awareness briefings to senior HQ/Regional Managers. These briefings will be incorporated into actions for recommendation # 3, which deals with improving the self-identification system and conducting a workforce survey. An EE Intranet website has been developed and was lauched in Q1 of 2000/01. It provides a comprehensive source of EE information and is an orientation tool for all DFO managers and employees. After the RECs and Sector MCs are briefed, ADMs and RDGs will schedule information sessions for all managers and supporting administrative staff involved in staffing process.	All RDGs All ADMs	Develop communications package by August 2000. Brief RECs and Sector mgt committees September to December 2000. Cascading Management information sessions January to March 2001. Employee meetings and survey delivery by April 2001.

RECOMMENDATIONS	*MANAGEMENT ACTION PLAN*	*OFFICE OF PRIME INTEREST*	*INITIAL TARGET DATE*
17. The Director General of HR should ensure that an EE module is added to the Staffing for Delegated Managers course so that those new managers taking the course are made aware of the requirement to address EE considerations while staffing.	The staffing delegation course for Managers has been completely redesigned and is now three days long instead of a one day course. Employment Equity content has been integrated throughout the various topics as appropriate. This is more effective than giving a separate EE module which would perpetuate viewing EE as a special program instead of part of ongoing HR management responsibility. The new EE publication "EE & the Selection Process" is provided as a handout on this course.	Director General of HR	To be piloted in March 2000.New training course available in 2000/01
18. RDGs and ADMs should ensure that effort in support of EE initiatives and the creation of a positive, healthy and respectful workplace is included in the performance appraisals of all DFO managers and supervisors as well as EX Performance Agreements. The results from the annual survey of employees (referenced in Recommendation 10) would provide part of the input to this aspect of the	EE initiatives are currently included in EX accountability accords and will be included in all manager and supervisor levels for both accords and/or performance appraisals for the coming fiscal year.	All RDGs All ADMs	2000/2001

RECOMMENDATIONS	*MANAGEMENT ACTION PLAN*	*OFFICE OF PRIME INTEREST*	*INITIAL TARGET DATE*
performance appraisals.			
19. The Corporate HR Planning, Employment Equity and Official Languages Unit should undertake the following:		***CORPORATE HR PLANNING, EMPLOYMENT EQUITY AND OFFICIAL LANGUAGES UNIT***	
(a) ***Provide EE representation/availability occupational group data to the Regions and break it down to Sector/Director General level in the NCR and Director level in the other Regions. If issues of designated group member confidentiality arise because the DG/Director organizational entity is too small, data should be provided only at the Regional/Sector level.***	(a) A new approach to providing managers with EE information was taken in December 1999. It consisted of an information memo from the DG-HR and an attachment entitled "Facts and Tips" which contained information about the recruitment rates that DFO would need to achieve to improve representation and meet labour market availability (LMA). Based on feedback solicited from Regions and unsolicited comments from some managers who received the material, this approach is more favourably received than past approaches to Management Information.		December 1999 and ongoing
(b) ***Express the EE goals as a percentage of total recruitment to make the***	(b)The new newsletter expressed the EE goals as a percentage of recruitment.		December 1999 and ongoing

RECOMMENDATIONS	MANAGEMENT ACTION PLAN	OFFICE OF PRIME INTEREST	INITIAL TARGET DATE
goals more realistic.			
(c) ***Provide Regional management with semi-annual reports of EE representation versus availability in order to keep managers more current on their progress in meeting their EE objectives.***	(c) The new newsletter style approach will be continued and sent out twice per year.		December 1999 and ongoing
(d) ***Monitor, on an ongoing basis, EE progress, issues and best practices in all Regions to ensure that issues and opportunities are addressed in a timely manner.***	(d) Ongoing, through regular teleconferences with Regional EE Contacts and the Annual Progress Report.		December 1999 and ongoing
20. The Director General of HR should ensure that the resource levels of the Corporate HR Planning, Official Languages and Employment Equity Unit committed to EE are increased to enable it to address the added	The unit compliment was increased by one FTE to provide additional capacity in EE as well as some relief to OL. The new employee will coordinate the self-identification survey – see recommendations #3 and #16.	Director General of HR	New PE-04 on staff, April 2000

RECOMMENDATIONS	*MANAGEMENT ACTION PLAN*	*OFFICE OF PRIME INTEREST*	*INITIAL TARGET DATE*
requirements associated with the increased reporting and monitoring activities recommended above. In addition, a temporary increase to resource levels should be provided to this unit to carry out other special initiatives recommended in this ESR, for example the Self-Identification Survey.			
21. Regional HR Advisors should encourage managers to refer to the Designated Group Inventories maintained by the PSC as potential sources of candidates for DFO positions.	The Regional HR Offices report that this is an ongoing practice when advising managers. HR Advisors also indicate to managers the possibility of using, when appropriate, the ad hoc authority referred to in recommendation #26. This is also covered on the new Staffing for Delegated Managers training course – See recommendation #17.	Regional Directors HR	Ongoing
22. RDGs and ADMs should create formal target recruitment strategies for areas of significant under-representation of designated groups. This	Department will draft a Recruitment Strategy for management approval in areas of significant under-representation of designated groups. Implementation of the Recruitment Strategy by Managers can then follow.	All RDGs All ADMs	June 2000 and ongoing

RECOMMENDATIONS	*MANAGEMENT ACTION PLAN*	*OFFICE OF PRIME INTEREST*	*INITIAL TARGET DATE*
should include methods to increase designated group applicant pools such as expanding the areas of competition for designated groups. These recruitment strategies should focus on both term and indeterminate positions. The best practices of departmental organizations should be promulgated to the rest of the Department. HQ functional organizations should assist regions to identify best practices.	Matthew King has been named as Champion of a group tasked with developing an overall DFO recruitment strategy and to work with Regions to implement the strategy. In June 2000, HREC will be considering and approving certain elements of this overall departmental recruitment strategy. Two elements will be the approval to proceed to ask the PSC for special EE recruitment programs (see recommendation # 25) and the approval of a recruitment and retention program for persons with disabilities under the Intervention Fund of the TBS Positive Measure Program.		
23. The Director General of Marine Technical and Operational Services should ensure that the Canadian Coast Guard College actively recruits members of all designated groups and that diversity and EE are included in the curriculum of the four-year Cadet Program.	DG Fleet already in process of implementing this recommendation. • Will develop an advertising strategy to specifically target designated groups	Director General, Fleet	December 2000

RECOMMENDATIONS	*MANAGEMENT ACTION PLAN*	*OFFICE OF PRIME INTEREST*	*INITIAL TARGET DATE*
24. When possible, developmental positions should be established to prepare DFO for the predicted shortage of qualified staff and to provide an increased opportunity to recruit members of designated groups where significant under-representation exists.	The Department, under the leadership of Matthew King, will draft a Recruitment Strategy for management approval in areas of significant under-representation of designated groups. Implementation of the Recruitment Strategy by Managers can then follow. (See recommendation #22)	All RDGs All ADMs	June 2000 and ongoing

RECOMMENDATIONS	*MANAGEMENT ACTION PLAN*	*OFFICE OF PRIME INTEREST*	*INITIAL TARGET DATE*
25. The Director General of HR, on behalf of the Department, should formally apply to the PSC for a special program under Section 5.1(2) of the Public Service Employment Act to emphasize the recruitment and selection of designated group members where there is significant under-representation (e.g., Ships Crew and Fisheries Officers).	The need for special programs under section 5.1(2) has been raised with the ESR Champions and with the Champion of the DFO Recruitment Strategy, Matthew King. The Human Resources Branch has prepared an HREC presentation to be delivered in June 2000 which proposes that DFO request special programs for recruitment of any designated group in all occupational categories and all Regions where the size of the representational gaps is very large. (reference recommendations #22 and #24)	Director General of HR	2000/01 – Q3
26. Regional HR Advisors should work with their local PSC office to exercise either the newly acquired "ad hoc" departmental authority under Section 5.1 of the Public Service Employment Act, or the PSC authority on behalf of DFO, to emphasize the recruitment and selection of designated group members in those areas	See the response for recommendation #21. A new departmental Employment Equity Policy has been drafted. It codifies many of the ESR recommendations and the available positive and proactive measures that are available to managers to deal with their EE representation situation. One of these is to promote the appropriate use of the ad hoc authority in the minds of DFO managers during selection processes.	Regional Directors HR	Policy 2000/01 - Q3

RECOMMENDATIONS	*MANAGEMENT ACTION PLAN*	*OFFICE OF PRIME INTEREST*	*INITIAL TARGET DATE*
where under-representation of designated groups exists. This authority would be used selectively and in those areas not covered by the Special Program referenced in the above recommendation.			
27. The departmental operational and technical Sectors, CCG, and Fisheries Management should establish a focus for EE at the Corporate as well as Regional levels. These areas of Sector focus should work with HR to help address unique EE issues and problems in their respective Sectors.	Branches have identified the administrative assistants for this purpose with the exception of CCG. CCG have given the Business Services Officer position the responsibility of addressing/promoting EE issues and participating as a member of regional EE consultative committee.	ADM CCG ADM Fisheries Management Regional Directors CCG Regional Directors Fisheries Management	2000/2001
28. The HR Branch in each Region should monitor the casual hiring practices of regional managers to ensure this practice is not abused.	The new Staffing Accountability Framework will put monitoring requirements for all staffing practices into place: casual hiring will be one of the various staffing practices monitored.	Regional Directors HR	2000/01Q2

RECOMMENDATIONS	*MANAGEMENT ACTION PLAN*	*OFFICE OF PRIME INTEREST*	*INITIAL TARGET DATE*
29. Casual hiring should be continued where there is genuine uncertainty as to whether a position will be required on a longer-term basis. However, in these situations, EE considerations should be acknowledged when hiring casual employees.	There is a clear departmental policy on the proper use of casual hiring. The use of casual hiring is also covered in the new Staffing for Delegated Managers training course. Recruitment of Employment Equity groups is and will continue to be regularly encouraged although not to the detriment of the preferred indeterminate staffing of equity groups.	All RDGs All ADMs	2000/01Q4
30. The Director General of Conservation and Protection should eliminate the requirement that experience in Renewable/Natural Resources, Law Enforcement, or the Fishing Industry be a mandatory prerequisite for Fishery Officer candidates. Other more generic experience profiles should be evaluated as potentially valid predictors of ultimate success in the position of Fishery Officer.	C&P will evaluate other more generic experience profiles in collaboration with HR. The experience profiles will be changed, if justified, for the 2001 recruitment selection process. C&P considers that, even if the experience profile is withdrawn or modified to be more generic, it would not address significantly the EE problem. A major initiative that would help correct the problem would be to conduct special employment equity competitions (see recommendation # 26). C&P will continue its efforts to recruit greater numbers of women.	Director General of Conservation and Protection	March 31, 2001

RECOMMENDATIONS	*MANAGEMENT ACTION PLAN*	*OFFICE OF PRIME INTEREST*	*INITIAL TARGET DATE*
31. The CCG Director General of Operations and Technical Services and Regional CCG Directors of Operational Services should explore ways to reduce the MED tuition and related travel and accommodation costs especially for designated group members. This could include: ***(a) working with local HRDC offices to have them pay all or a portion of MED tuition for CCG Ship's Crew recruits;*** ***(b) direct CCG financial support to offset MED related training costs for otherwise qualified Ship's Crew recruits; and*** ***(c) arranging for local***	Policy position to be developed by Coast Guard (NCR) with respect to the possibility of direct financial support. 1. Gather Regional experiences with local HRDC offices. 2. Meet with HRDC at national level to discuss strategy. 3. Investigate with CCGC possibility of providing MED courses in Sydney, NS. 4. Investigate possibility of using provincial marine training institutions for the provision of MED courses through an exchange of services.	Director General, Fleet Regional CCG Directors of Operational Services	2000-01

RECOMMENDATIONS	MANAGEMENT ACTION PLAN	OFFICE OF PRIME INTEREST	INITIAL TARGET DATE
delivery of the MED course where CCG student numbers warrant to minimize travel and accommodation costs.			
32 RDGs and ADMs should ensure that staffing board membership, to the extent possible, reflect the pool of candidates that are to be evaluated by the board.	The department will ensure that staffing board membership reflects the pool of candidates that are to be evaluated by the board. HR, at regional level, will develop a list of EE members who are managers and/or senior employees, who could participate on staffing boards.	All RDGs All ADMs Delegated Managers to implement	2000/2001
33. The Director General of HR should create a form on which staffing board members identify themselves as either designated group members or non-designated group members. This will facilitate the monitoring of progress in this area for future ESRs.	A new and separate form will not be created, however, the existing form for selection boards will be modified as recommended. This change is also noted in the proposed EE Policy. Those self-identifying on staffing boards who have not officially self-identified will be followed-up with Self-ID form.	***DIRECTOR GENERAL OF HR***	Form amended 2000/01 Q1
34. The Director General of HR should prepare a package on diversity issues as they pertain to the	Two publications provided to Regions for implementation: "EE & the Selection Process" AND "Tips for Supervising Employees in a Diverse Workforce". Regions have provided these	Director General of HR	COMPLETED. Regions provided with information, Aug/99.

RECOMMENDATIONS	MANAGEMENT ACTION PLAN	OFFICE OF PRIME INTEREST	INITIAL TARGET DATE
selection process and make it available to members of staffing boards prior to every staffing board.	publications to delegated managers.		
35. The Regional Human Resources Directors should promote the use of Behavior Description Interviewing techniques for all DFO selection interview processes.	Behaviour Description Interviewing techniques and how they can mitigate potential barriers to designated group employees during selection is not universally understood within HR. Additional research and a Guide or other reference material will need to be developed. These concepts will also need to be incorporated into the new Staffing for Delegated Managers training course.	Regional Directors HR to promote Delegated Managers to implement	2000/01Q4
36. Selection interviews should specifically probe candidates for past behavioral evidence that they are open and accepting of diversity.	This is an extension of the previous recommendation and both should be addressed by the same means and at the same time. Sample questions will be added to the Guide or the reference material to be developed for #35. This is also noted in the proposed EE Policy.	Regional Directors HR to promote Delegated Managers to implement	2000/01Q4
37. Acting appointment and internal deployment opportunities should be more widely advertised within DFO.	A policy on acting appointments is being developed and will provide direction on this issue. The Champion of the Career Development working group will also address this because it increases developmental opportunities for all DFO employees, including those from EE groups. Managers will be accountable for ensuring that	All RDGs All ADMs Delegated Managers to implement HR to support	2000/01Q4

RECOMMENDATIONS	*MANAGEMENT ACTION PLAN*	*OFFICE OF PRIME INTEREST*	*INITIAL TARGET DATE*
	acting appointments and opportunities are well advertised.		
38. Longer-term acting appointments should be rotated among qualified staff to provide more people with developmental opportunities that can lead to promotion.	A policy on acting appointments is being developed and will provide direction on this issue. The Champion of the Career Development working group will also address this because it increases developmental opportunities for all DFO employees, including those from EE groups. Managers will be accountable for ensuring that long-term acting appointments will be on a rotated basis.	All RDGs All ADMs Delegated Managers to implement	2000/01Q4
39. The Statement of Qualifications of all EX and EX minus one level positions being staffed should be reviewed to ensure that prior experience requirements, prior knowledge requirements or demands for accreditation or certifications are necessary and do not create barriers to the employment of designated groups. These barriers should be eliminated as	A pilot project will be undertaken by HR in Q2 and Q3 of 2000/01 to review all the S of Qs used for EX and EX minus one staffing processes before they are finalized. The objective of the review will be to identify barriers that may be present. At the end of the six month pilot period, the identified barriers will be reviewed and appropriate training and/or policy action taken. The use of a consultant, experienced in the identification of barriers, is recommended – estimated cost $5,000. This recommendation is also noted in the proposed EE Policy.	Director General of HR	Review – 2000. Corrective actions if required – 4th quarter, 2000/01

RECOMMENDATIONS	*MANAGEMENT ACTION PLAN*	*OFFICE OF PRIME INTEREST*	*INITIAL TARGET DATE*
they are identified.			
40. The Director General of HR should ensure that the Training Module of the departmental HR System, PeopleSoft, is implemented to provide comprehensive national data on the training undertaken by DFO staff.	The current plans for PeopleSoft would see the training module implemented in a similar way to the current Leave application, i.e., a self serve system with electronic authorization be the manager. The Training Application Form will need to be modified to incorporate self-identification information.	Director General of HR	FY 2002/03
41. The Director General of HR should ensure that the importance of regular, continuous performance feedback to staff and the skills required to provide this feedback are emphasized in departmental management and supervisory training.	The DFO policy on Performance Review and Employee Appraisal encourages regular feedback. Annual call letters to all employees and to management also supports the principle of regular feedback. The Management Development Continuum of three courses also has content on giving and receiving feedback and the importance of communications in the management process.	Director General of HR	Ongoing.
42. The RDGs and ADM of Corporate Services should ensure that facility plans are created which identify: ***(a) Facilities which are not***	Since April 2000, Corporate Services is the only custodian for real property in DFO. In each region (incl. in HQ) there is a responsibility centre for Real Property Management which is responsible for ensuring that properties are in compliance with	ADM of Corporate Services	Annual review of workplans

RECOMMENDATIONS	*MANAGEMENT ACTION PLAN*	*OFFICE OF PRIME INTEREST*	*INITIAL TARGET DATE*
fully accessible to persons with disabilities; ***(b) Overnight accommodation facilities which are not suitable for mixed-gender work teams;*** ***(c) Criteria to be used to determine which facilities are most critical in terms of access for person with disabilities; and*** ***(d) a short, medium and long-term strategy to make all facilities requiring access for persons with disabilities or mixed-gender work teams fully accessible.***	guidelines. Workplans are being established, and accessibility for persons with disabilities and suitability for mixed-gender work teams are part of the criteria for identifying concerns and priorities.		
43. The ADM of Corporate Services should ensure that the Real Property Inventory System, currently under development, includes the capability of recording the accessibility of facilities	The RPIS is presently capable of tracking facilities' accessibility for persons with disabilities but is not capable of tracking suitability of the properties for overnight accommodation for mixed gender work teams. This latter information is collected at the regional level through other means and can therefore be accessed. This issue will be further examined.	ADM of Corporate Services	2000/01

RECOMMENDATIONS	*MANAGEMENT ACTION PLAN*	*OFFICE OF PRIME INTEREST*	*INITIAL TARGET DATE*
from the perspective of persons with disabilities as well as recognize the mixed gender overnight accommodation capability of a facility as appropriate.			
44. Where feasible, a portable toilet should be installed on DFO small craft where no toilet facilities currently exist. These facilities should be installed so as to provide a reasonable measure of privacy for members of mixed-gender crews.	A review will be undertaken with the Coast Guard and Fisheries Management to determine which vessels can be modified. It should be noted that in some cases (small boats), even if a toilet could be made available, the privacy aspect cannot necessarily be met.	Regional Directors of CCG Regional Directors of Fisheries Management	December 31, 2000
45. The RDGs and the ADM of Corporate Services should establish an Accommodation Fund to fund unexpected requirements to accommodate persons with disabilities.	The above-mentioned changes in the management of real property will result in significant improvements in the ability of DFO to secure resources and devote them to the resolution of priority issues. Regions are responsible to identify priority accessibility issues and expected costs which will be rolled up nationally for decision-making.	ADM of Corporate Services All RDGs	Ongoing.

RECOMMENDATIONS	*MANAGEMENT ACTION PLAN*	*OFFICE OF PRIME INTEREST*	*INITIAL TARGET DATE*
46. Regional Directors, HR should ensure that all notices pertaining to job opportunities within DFO indicate a willingness to accommodate the special needs of persons with disabilities in the provision of related material.	This positive practice is already incorporated into the content of the new Staffing for Delegated Managers training course. It is also a measure contained in the proposed DFO EE Policy.	Regional Directors HR Delegated Managers to implement	Ongoing.
47. Regional Employment Equity Consultation Committees should report directly to the Regional Director General and to the Associate Deputy Minister in the NCR. The National Employment Equity Consultation Committee should report to the Associate Deputy Minister.	The role and terms of reference of the National and the Regional EECCs were reviewed. The NCR Committee will report through the Associate Deputy Minister, as will the National EECC. Other Regional EECCs will report to their respective RDG.	All RDGs Associate Deputy Minister	Ongoing.
48. Employment Equity Consultation Committees should have an annual budget based on approved workplans and accountability statements.	The role and terms of reference of the National and the Regional EECCs were reviewed and accountability statements will evolve from the review. The National and Regional EECCs will develop work plans and budgets to be submitted for approval. Regional DGs and the Associate DM	All RDGs Associate Deputy Minister	Ongoing.

RECOMMENDATIONS	*MANAGEMENT ACTION PLAN*	*OFFICE OF PRIME INTEREST*	*INITIAL TARGET DATE*
	will support adequate funding.		
49. Members of the EX management group and high potential employees should be encouraged to accept membership terms on Employment Equity Consultation Committees.	A seat will be identified for an EX or a High Potential, non-EX Employee. Yearly, RDGs and ADMs to identify volunteer participant to the EECC.	All RDGs Associate Deputy Minister	Ongoing.
50. The Director General of HR should develop and implement a generic staffing file checklist, incorporating all elements critical to the analysis of designated group participation in staffing initiatives. This would include ensuring that candidate designated group self-identification information and reasons for screening out candidates in screening and selection board reports are recorded.	Such a list is being used in some regions, by some advisors. The Director, HR Planning & Development will formally ask the RDs of HR to amend their staffing files checklists (or similar work instruments in common use in the Region) to include a place to identify the EE status of candidates in DFO selection processes. It is essential that managers have this information to know about the EE composition of the candidate pool for specific selection processes.	Director General of HR	2000/01 Q3.

APPENDIX A - DFO WORKFORCE ANALYSIS

1. INTRODUCTION

1.1 BACKGROUND

The new *Employment Equity Act* requires employers to carry out specific steps in implementing their Employment Equity (EE) program. One of the requirements is to carry out an analysis of the workforce to determine if there are any gaps in the representation of women, Aboriginal peoples, persons with disabilities and visible minorities. This analysis is based on the representation data gathered by DFO through a self-identification survey, and includes the following components:

- Availability analysis to determine if there are any gaps in representation;
- Analysis of distribution of designated groups to determine if they are concentrated in lower levels; and
- Analysis of recruitment, attrition, promotion, internal deployment and acting appointments to determine if designated groups are receiving equitable shares.

The following are brief explanations of key terminology used in workforce analysis:

- *Representation*: the internal (department or regions) composition of designated groups.

- *Availability*: the composition of qualified designated groups in the Canadian labor market. The source for this information is the data collected by Statistics Canada through Canada Census in 1991. This data is organized into various job groups (category or occupational group level) with corresponding availability rates on a National, Provincial and Census Metropolitan Area (CMA) basis for women, Aboriginal peoples and visible minorities.

- *HALS (Health and Activity Limitation Survey):* To determine the composition of persons with disabilities in the Canadian labor market, Statistics Canada uses a separate survey (*HALS).* While labor market data for the other three designated groups are gathered through the census, the same data for persons with disabilities is gathered via the *HALS*

- *Gap:* the difference between *representation* (actual) and *availability* (expected).

- *Under-representation:* when the representation is below availability.

1.2 METHODOLOGY FOR AVAILABILITY ANALYSIS

Availability rates used are based on the 1991 census and the Health and Activity Limitation Survey (HALS) 1991 data. The National availability is a roll-up of each DFO Region's labor market availability rates developed at the Provincial and Occupational Group levels. The following are the exceptions:

- Executive category: National rates developed by Treasury Board are used.

- Persons with disabilities: Due to the small sample size of the HALS survey, availability data are often suppressed at levels below the National. Therefore, only National rates are used in accordance with the guidance provided by the Canadian Human Rights Commission. For four occupations (GT, SO, SC and GL), the availability rate has been adjusted by removing a percentage constituting persons with disabilities with mobility/agility problems and those who are blind, to reflect the ship-based work environment for these occupations. This approach results in an adjusted national availability rate with a 29% reduction for these four occupations.

- Visible minorities: Visible minorities are highly concentrated in the Metropolitan Areas of Vancouver, Toronto and Montreal, compared to other areas of the provinces. Because of this, their availability in provincial labor markets is higher if these cities are included in the provincial counts. A large percentage of DFO employees are located outside these large metropolitan areas. Most DFO positions in the Operational and Administrative Support categories are staffed at the local level. Therefore, instead of using the broad provincial availability rates for the Operational and Administrative Support categories, Census Metropolitan Area rates are used for those portions of the Regional workforce located in these cities, and provincial rates minus the Metropolitan areas are used for the workforce located outside these cities. As a result, the availability rates for visible minorities in Operational and Administrative Support categories become lower in Pacific, Laurentian and Central & Arctic regions.

The DFO representation data for this workforce analysis was derived from data from April 1, 1997 to December 31, 1998.

2. WORKFORCE DESCRIPTION

DFO is a large department with 9,063 employees located in five Regions and a Headquarters in the National Capital Region (NCR).

The Technical category accounts for about 36% of the workforce, followed by the Operational category at 23%, Administrative & Foreign Service category at 17% and Administrative Support category at 12%. The remaining 12% workforce includes 10.5% of the Scientific & Professional category and 1.5% of Executives.

3. OVERALL REPRESENTATION & AVAILABILITY

At the National level, all designated groups are under-represented. The following table provides comparisons of representation and availability for DFO.

Table 1 – Comparisons of Representation and Availability in DFO

Designated Group	Representation		Availability*		Gap	% of Target
	#	%	#	%	#	Achieved
Women	2,361	26.1%	2,708	29.9%	-347	87.2%
Aboriginal People	137	1.5%	219	2.4%	-82	62.7%
Persons with Disabilities	172	1.9%	385	4.3%	-213	44.6%
Visible Minorities	220	2.4%	481	5.3%	-261	45.7%

Overall, women appear to be the most under-represented group in terms of sheer numbers. However, when representation is viewed as a percentage of target (availability) achieved, persons with disabilities are the most under-represented group at only 45% of target achieved, followed by visible minorities at 46%, Aboriginal peoples at 63%, and women at 87%.

4. REPRESENTATION AND AVAILABILITY BY OCCUPATIONAL CATEGORY

The following is a summary of designated group representation by Occupational Category.

- ***Executive Category***: With the exception of women, the representation of designated groups is below availability. However, it is to be noted that all designated groups have representation in the EX category.

- ***Scientific & Professional Category***: All four designated groups are significantly under-represented. The gaps in the Biologist (BI) group representation contribute significantly to the overall under-representation.

- ***Administrative & Foreign Service Category:*** Overall, the representation of women exceeds availability, while the representation of aboriginal peoples and persons with disabilities are close to availability. Visible minorities are the most significantly under-represented group with representation less than half of the availability.

- ***Technical Category:*** Overall, all four designated groups are significantly under-represented in most occupations.

- ***Administrative Support Category:*** Overall, the representation of women and visible minorities exceeds availability. Aboriginal peoples and persons with disabilities are under-represented, mostly in the Clerical (CR) group.

- ***Operational Category:*** Overall, all four designated groups are under-represented. The largest gaps are found for all designated groups in the Ship's Crew (SC) group, which accounts for over 60% of the workforce in this category.

5 REPRESENTATION BY DESIGNATED GROUP

5.1 Women

Women meet 87% of availability overall and are the best represented group. Their representation is 26.1% compared to an availability of 29.9%. They exceed availability in the Executive, Administrative & Foreign Service and Administrative Support categories.

In order of size, the biggest gaps in representation are in the Technical, Operational and Scientific & Professional categories. The following are the gaps in specific occupations:

- Scientific & Professional: Total of **68**: BI (-47), SERES (-9), ES (-8) and EN (-4)
- Administrative & Foreign Service: Total of **80**: PM (-62), CS (-8) and CO (-10)
- Technical: Total of **251**: GT (-103), SO (-34), RO (-89), EL (-17) and SI (-8)
- Operational: Total of **206**: SC (-143), GL (-18), LI (-18) and GS (-27)

Availability is met in all other occupations.

5.2 Aboriginal peoples

The representation of Aboriginal peoples is at 63% of availability. After women, they are the next best-represented group. Their representation is 1.5% compared to an availability of 2.3%. Aboriginal people exceed availability in the Administrative & Foreign Service category. However, they are under-represented in all other categories.

In order of size, the biggest gaps in the representation of Aboriginal peoples are in the Technical and Operational categories, followed by Scientific & Professional and Administrative Support and Executive categories. The following are the gaps in specific occupations:

- Executive: Gap of **1**
- Scientific & Professional: Total gap of **6**: SERES (-1), EN (-2), PC (-1), and ES (-2)
- Administrative & Foreign Service: Total gap of **11**: AS (-5), CS (-3), FI (-2), and PE (-1)
- Technical: Total gap of **33**: SO (-10), EG (-9), RO (-10), EL (-3) and SI (-1)
- Administrative Support: Total gap of **8**: CR (-7) and ST (-1)
- Operational: Total gap of **33**: SC (-20), GL (-6), LI (-6) and GS (-1)

Availability is met in all other occupations.

5.3 Persons with Disabilities

Overall, persons with disabilities are the most under-represented group, with a representation of 1.9% compared to an availability rate of 4.3%. They meet less than half of availability. Persons with disabilities almost meet availability in the Administrative & Foreign Service category, but are under-represented in all other categories.

In order of size, the biggest gaps in representation are in the Technical and Operational categories, followed by the Scientific & Professional, Administrative Support, Administrative & Foreign Service and Executive categories. The following are the gaps in specific occupations:

- Executive: Gap of **2**
- Scientific & Professional: Total gap of **26**: BI (-12), SE (-5), EN (-3) and PC (-6)
- Administrative & Foreign Service: Total of **11**: AS (-6), FI (-1), CO (-2), PG (-1) and IS (-1)
- Technical: Total gap of **97**: GT (-16), SO (-24), EG (-30), RO (-15), EL (-10) and DD (-2)
- Administrative Support: Total gap of **14**: CR (-10) and ST (-4)
- Operational: Total gap of **75**: SC (-59), GL (-12) and LI (-4)

5.4 Visible Minorities

Overall, visible minorities are the second most under-represented group, with a representation of 2.4% compared to an availability rate of 5.4%. They meet only 46% of availability. Visible minorities exceed availability in the Administrative Support category, but are under-represented in all other categories.

In order of size, the biggest gaps in representation are in the Technical, Administrative & Foreign Service, Scientific & Professional, followed by Operational and Executive categories. The following are the gaps in specific occupations:

- Executive: Gap of **6**
- Scientific & Professional: Total gap of **60**: BI (-33), SE (-7), EN (-9), PC (-5), ES (-1), CH (-4) and LS (-1)
- Administrative & Foreign Service: Total gap of **61**: AS (-26), PM (-19), CS (-7), CO (-4), PG (-4) and IS (-1)
- Technical: Total gap of **148**: GT (-42), SO (-27), EG (-41), EL (-22), RO (-11) and SI (-5)
- Operational: Total gap of **12**: SC (-9), LI (-2) and GS (-1)

6. DISTRIBUTION ANALYSIS

In order to determine if designated groups are clustered in lower level jobs, their distribution across various levels was examined. Occupational groups with at least five designated group members, and/or occupations with a sizeable number of jobs were selected to conduct this analysis.

6.1 Women

For women, the following 14 occupations were reviewed: EX, BI, SERES, AS, CS, PM, PG, FI, IS, GT, SOMAO, EG, RO and SI.

Compared to men, women were found to be concentrated in the lower or middle levels of 12 out of 14 occupations.
The two exceptions were the CS and FI groups, where women were found not to be concentrated in lower levels.

In the EX category, while women were found to be concentrated in lower levels, at the senior level (EX 4), more women than men were found.

6.2 Aboriginal peoples

For Aboriginal peoples, the following 8 occupations were reviewed: BI, AS, PM, GT, SOMAO, EG, CR and STSCY.

Compared to all other employees, Aboriginal peoples were found to be concentrated in the lower or middle levels of 7 out of 8 occupations.

The one exception is the EG group, where Aboriginal peoples were not found to be concentrated in lower levels.

With the exception of the PM, EG and CR groups, no Aboriginal peoples were found at the senior level of these operational groups.

6.3 Persons with disabilities

For persons with disabilities, the following 7 occupations were reviewed: AS, CS, PM, GT, EG, SOMAO, and CR.

Compared to all other employees, persons with disabilities were NOT found to be concentrated in the lower levels of 5 out of 7 occupations.

The two exceptions are the PM and CR groups, where concentration was found at lower levels.

6.4 Visible Minorities

For visible minorities, the following 12 occupations were reviewed: EN, BI, SERES, AS, CS, FI, PE, GT, EG, SOMAO, CR and STSCY.

Compared to all other employees, visible minorities were NOT found to be concentrated in 7 out of 12 occupations. The exceptions are the EN, AS, CS, PE and SCY groups, where concentration was found.

7. ANALYSIS OF RECRUITMENT, ATTRITION AND INTERNAL CAREER PROGRESSION

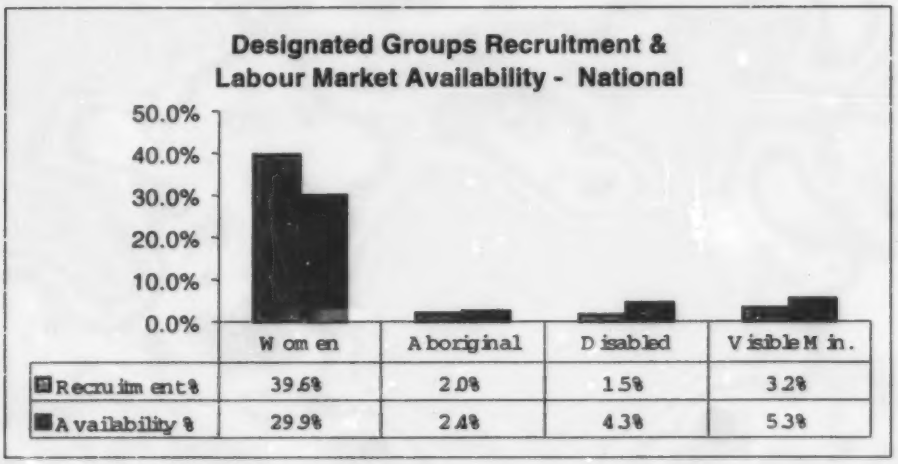
An analysis was carried out of trends in recruitment and internal career progression (promotion, deployment and acting appointments) to determine if designated groups are participating on an equitable basis.

Attrition rates were also examined to determine if designated groups were leaving the department in greater numbers, and how this may impact on their retention. The following sections address each process.

7.1 RECRUITMENT

The following chart shows the recruitment shares received by designated groups in comparison to their availability during the period from September 1996 to January 1999. There were 1,365 actions.

Chart 1



- For women, the recruitment pattern is encouraging. Women receive fair shares in all categories except the Operational. The recruitment rates are above labor market availability in many currently under-represented occupations such as BI, SERES, PM, SO, and EG. But the recruitment rates are still below availability in the GT, RO and SC groups in the Technical and Operational categories where women are significantly under-represented.

- Overall, the recruitment of Aboriginal peoples is close to target. They fare well in recruitment of Administrative Support and Operational categories. For other categories, their recruitment rates are below the availability in every occupations except for PM and GT groups.

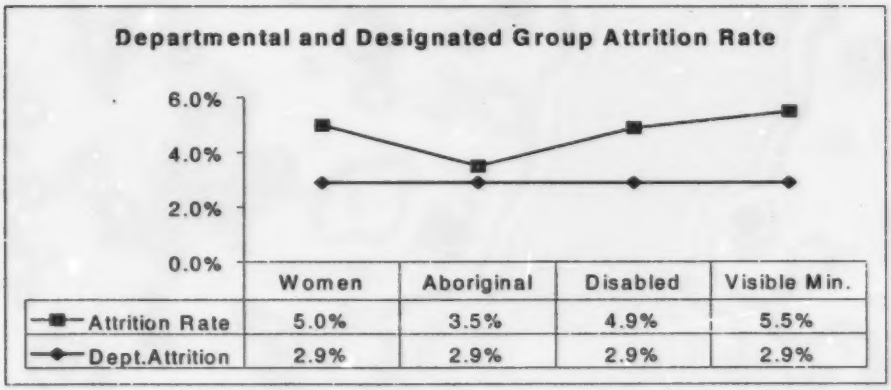
- Persons with disabilities receive shares well below target in all categories, and in all occupations except several occupational groups (PM, CS & PE) in the Administrative & Foreign Service category.

- The shares received by visible minorities are below target in all categories except the Administrative Support category. The recruitment rates are below target in many currently under-represented occupations such as BI, PM, CS, GT, EG, EL and SC groups.

7.2 ATTRITION

From September 1996 to September 1998, the average annual attrition rate for the Department is 2.9%. This rate includes persons who resigned, retired or moved to another Department during the period. Persons leaving for early retirement or early departure incentives are excluded. The following chart shows the attrition rate of designated groups in comparison to the overall departmental rate.

Chart 2



	Women	Aboriginal	Disabled	Visible Min.
Attrition Rate	5.0%	3.5%	4.9%	5.5%
Dept.Attrition	2.9%	2.9%	2.9%	2.9%

- All designated groups have attrition rates higher than the Departmental average.

- The highest attrition rate is for visible minorities, followed by women, persons with disabilities and Aboriginal peoples.

- The attrition rates in the Executive, Administrative Support and Administrative & Foreign Service categories, at 9.5%, 5.5% and 5.1% are the highest in the Department, followed by Scientific & Professional at 2.2%, Technical at 1.8% and Operational at 1.4%.

- Women have an attrition rate higher than the average in all categories except the EX and Administrative Support.

- Retention of Aboriginal peoples is not a problem in the Scientific & Professional and Administrative Support categories, as none left during the review period. However their retention in the Administrative and Foreign Service and Operational categories is poor.

- Persons with disabilities have a poor retention rate in the Administrative Support and Technical categories.

- The most serious retention problem for visible minorities is in the Administrative & Foreign Service category.

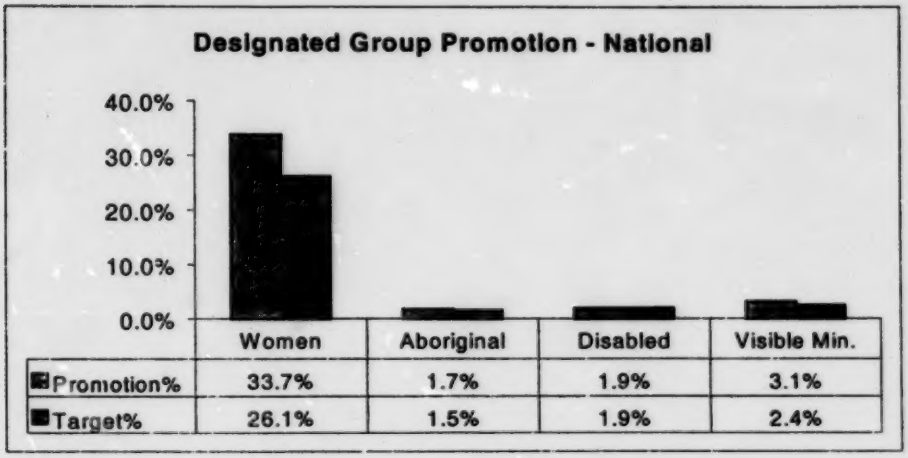
7.3 INTERNAL CAREER DEVELOPMENT

7.3.1 Promotion

The following chart shows promotion shares received by designated groups compared to their representation.

Out of 1,405 promotions within DFO during the period September 1996 to September 1998, 595 were in the Technical category, 385 in the Administrative & Foreign Service category, 167 in the Operational category, 124 in the Scientific & Professional category, 90 in the Administrative Support category and 44 in the Executive category.

Chart 3



	Women	Aboriginal	Disabled	Visible Min.
Promotion%	33.7%	1.7%	1.9%	3.1%
Target%	26.1%	1.5%	1.9%	2.4%

- All designated groups received promotion shares at or in excess of their representation.

- Women received shares in all categories in excess of their representation. In all occupations where women were found to be concentrated in lower levels, women received promotion shares mostly in excess of their representation. The only exception is the SI group, where women received lower shares.

- Aboriginal peoples received shares in excess of their representation in all categories except the Scientific & Professional and Operational. In several groups where Aboriginal peoples were found to be concentrated in lower levels, their shares were in excess of their representation in the AS, SO and CR groups. The exceptions are the BI, PM, GT and SCY groups where their shares were lower.

- Persons with disabilities received shares at target overall. They fared well in Technical and Operational categories, however in other categories their shares were below their representation. In the PM and CR groups where persons with disabilities were concentrated in lower levels, their share in the PM group was excellent at 5.2%, whereas low in the CR group.

- With the exception of the Administrative Support category, visible minorities received higher shares in all categories. In the AS and PE groups where they were found to be concentrated in lower levels, visible minorities received excellent shares, whereas in the EN, CS and SCY groups, shares were lower.

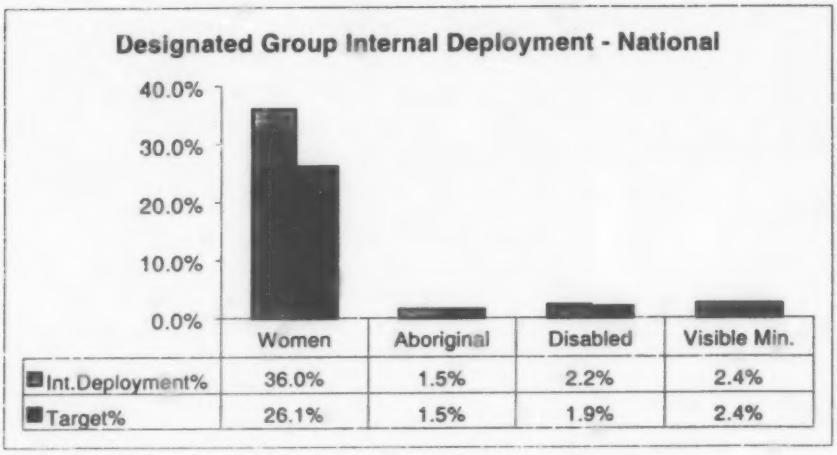
7.3.2 Internal Deployment

During the period from September 1996 to September 1998, 1,163 internal deployments occurred.

The Technical category had the highest number of activities (322), followed by the Operational (302), Administrative and Foreign Service (219), Administrative Support (218), Scientific & professional (81) and Executive (20).

The following chart compares the shares by designated groups to their representation.

Chart 4



	Women	Aboriginal	Disabled	Visible Min.
Int.Deployment%	36.0%	1.5%	2.2%	2.4%
Target%	26.1%	1.5%	1.9%	2.4%

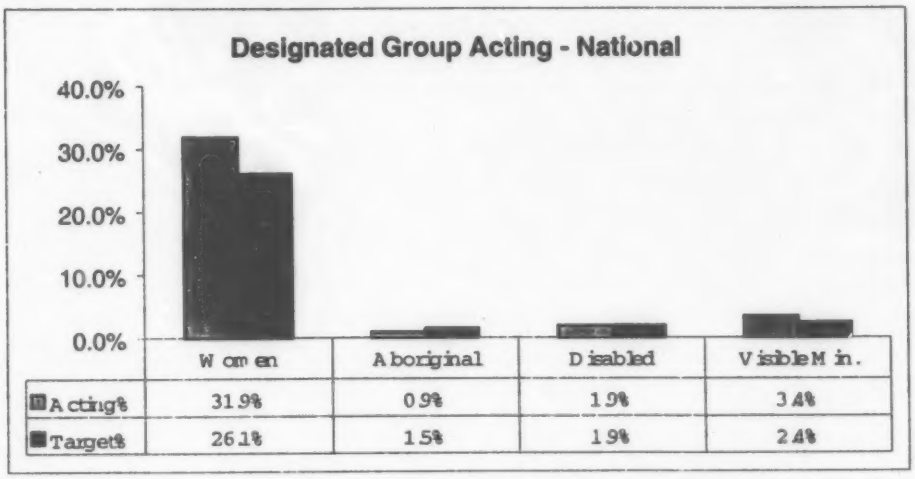
- All four groups received overall shares at or above their representation.
- Women received shares in excess of their representation in internal deployment in all categories except for Administrative Support.
- Aboriginal peoples received shares in excess of or almost equal to their representation in all categories.
- With the exception of Administrative and Foreign Service category, persons with disabilities received shares at or above their representation in all categories.
- Visible minorities received no shares in the Scientific & Professional category, and shares below their representation in the Administrative Support and Operational categories. In the other categories, their shares were above target.

7.3.3 Acting Appointments

During the period of the review (September 1996 to September 1998), there were 3,455 acting appointments. The Technical category accounted for the highest number of actions (1,560), followed by Administrative & Foreign Service (995), Administrative Support (342), Scientific & Professional (261), Operational (238) and Executive (59).

The following chart compares the shares received by designated groups to their representation.

Chart 5



- With the exception of Aboriginal peoples, all designated groups received shares at or above their representation.

- Women received overall shares in excess of their representation in most categories. The exceptions are the Executive, Technical and Administrative Support categories. For those groups where women were concentrated in lower levels, they received good shares in the BI, SERES, AS, PM, PG, IS, GT, RO and SI groups. The exceptions are the EX, SOMAO and EG groups, where women received lower shares.

- With the exception of the Executive and Administrative Support categories, Aboriginal peoples received shares below their representation.

- Persons with disabilities received lower shares in all categories, except in the Executive and Operational categories, where their shares were in excess of their representation.

- Visible minorities received good shares in all categories. Of particular note is in the Executive category, where their share was more than four times their representation.

8. SUMMARY OF DESIGNATED GROUP PARTICIPATION

8.1 Participation of Women

Table 2-Participation of Women

	Recruitment	Attrition	Promotion	Deployment	Acting
Actual	39.6%	5.0%	33.7%	36.0%	31.9%
Target	*29.9%*	*2.9%*	*26.1%*	*26.1%*	*26.1%*
	Availability	*Dept. Average*	*Representation*		

Though women are under-represented in the Department, they are catching up with higher recruitment rates. Their participation rates for promotion, internal deployment and acting are also higher than expected. Only is the retention of women of some concern. Women were found to be concentrated in lower levels, but appear to be receiving shares above target in promotions. However, to ensure that this trend is continued, employment practices related to promotions should be monitored to ensure no barriers are created in the future. In addition, the issue of retention of women should be further examined.

8.2 Participation of Aboriginal Peoples

Table 3-Participation of Aboriginal peoples

	Recruitment	Attrition	Promotion	Deployment	Acting
Actual	2.0%	3.5%	1.7%	1.5%	0.9%
Target	*2.4%*	*2.9%*	*1.5%*	*1.5%*	*1.5%*
	Availability	*Dept.Average*	*Representation*		

Aboriginal peoples are under-represented but are receiving recruitment shares close to their availability. In promotions and internal deployment, their shares are at target, but below target in acting appointments. Similar to women, Aboriginal peoples are receiving good shares in overall promotions, but appear to be concentrated in lower levels.

8.3 Participation of Persons with Disabilities

Table 4-Participation of Persons with Disabilities

	Recruitment	Attrition	Promotion	Deployment	Acting
Actual	1.5%	4.9%	1.9%	2.2%	1.9%
Target	*4.3%*	*2.9%*	*1.9%*	*1.9%*	*1.9%*
	Availability	*Dept. Average*	*Representation*		

Persons with disabilities are under-represented; receiving lower recruitment shares and having a higher attrition rate. This situation needs to be addressed. They are, however, participating at expected levels in promotion, deployment and acting appointments, and, overall, not concentrated in lower levels to the extent women and Aboriginal peoples are.

8.4 Participation of Visible Minorities

Table 5-Participation of Visible minorities

	Recruitment	Attrition	Promotion	Deployment	Acting
Actual	3.2%	5.5%	3.1%	2.4%	3.4%
Target	*5.3%*	*2.9%*	*2.4%*	*2.4%*	*2.4%*
	Availability	*Dept. Average*	*Representation*		

Visible minorities are also under-represented; receiving lower recruitment shares and having higher attrition rates. Given their significant under-representation, this situation needs to be addressed. However, similar to persons with disabilities, they are receiving shares at or above

target in promotion, deployment and acting appointments, and, overall, not concentrated in lower levels to the extent women and aboriginal peoples are.

9. CONCLUSIONS

DFO has made good progress in increasing the representation of women and Aboriginal peoples, but more effort is needed to increase the representation of persons with disabilities and visible minorities. Recruitment efforts also mirror this scenario, with progress being made in the recruitment of women and Aboriginal peoples, while lagging behind in the recruitment of persons with disabilities and visible minorities.

In providing fair opportunities for internal career progression, DFO has shown a strong performance in the promotions, internal deployment and acting appointments of designated groups, with a few exceptions in specific categories.

However, DFO faces some challenges with regard to the retention of all designated groups. While these may not be as significant for women and Aboriginal peoples due to higher recruitment rates, the attrition rates of persons with disabilities and visible minorities is impeding DFO's ability to increase their representation given their lower recruitment shares.

The review of employment systems and practices was carried out with a focus on those areas where this Workforce Analysis identified that the designated groups were perhaps experiencing some barriers to their fair and equitable treatment. Because of the similar patterns found in the performance of designated groups nationally and regionally, the Employment Systems Review addresses systems and practices across the Department.

APPENDIX B - DFO Corporate Culture Survey Summary

1. INTRODUCTION

In January 1999, the Department of Fisheries and Oceans (DFO) decided to conduct a Corporate Culture Survey. The survey is one element in a systems review undertaken by DFO in order to comply with the statutory requirements of the *Employment Equity Act*. With minor modifications, the survey questionnaire was the same as the one developed by Lakshmi Ram & Associates for another federal organization, which had been approved by Statistics Canada.

DFO selected ComQUEST Research to administer the survey, and Lakshmi Ram & Associates to conduct an analysis of the results. All respondents were initially contacted by telephone to determine their willingness to participate. The majority of respondents who agreed to participate opted to have the survey questionnaire faxed to them and the completed survey faxed directly back to ComQuest. Some 1,500 employees agreed to receive a questionnaire. Due to some unavoidable delays and unforeseen logistical problems some were not able or willing to participate in the survey. In total close to 700 employees took part in the survey. In addition to expressing opinions on most subjects, few used the *no opinion* option. Respondents to the survey also took the time to provide a large number of narrative comments.

The survey collected basic demographic data on the composition of DFO's workforce, factual data on employment policies and practices - such as promotions, training and development and performance evaluations - and employees' assessments of these processes. A major part of the survey focused on employees' views on corporate culture and employment equity in DFO.

2. Summary of Survey Results

2.1 Overview

The responses provided by employees at DFO raise a number of questions that the Department may wish to pursue further.

On the positive side, many employees were aware of Employment Equity (EE) and were to a large extent supportive, and those with managerial and supervisory duties did not appear to encounter many problems with regard to managing a diverse workforce.

On the negative side, there remained quite a few misconceptions with regard to EE, such as that employment equity did not respect the merit principle and led to reverse discrimination. The majority of employees at DFO were relatively happy with their immediate working environment, although satisfaction was somewhat lower among employees with disabilities and Aboriginal employees.

By contrast, only a small proportion of employees believed that there was a high degree of trust between managers and employees and that managers genuinely cared about employees. Although the latter may not be that surprising after years of downsizing and stagnated upward mobility, DFO may want to pursue the reasons for this lack of trust further, since it appears to interfere

with good employment practices. This was manifested for example in employees' questioning of the application of the merit principle in obtaining promotions, and their negative views on the allocation of developmental opportunities, especially acting positions. Aboriginal employees and visible minority employees were even less convinced than their counterparts that these processes were conducted in a fair manner.

The following are some of the main findings.

2.2 Employment Policies and Practices

A number of questions dealt with both factual information and respondents' views on promotions, training and development, and performance evaluation.

2.2.1 Promotions

- About 40% of all employees and a larger proportion of Aboriginal peoples and visible minorities, questioned the application of the merit principle with regard to promotions in general and their own chances to obtain a promotion at DFO. Some write-in responses elaborated on this negative view.

- Write-in responses suggested that although some employees were quite happy with their current job and their promotion opportunities, a significant number were unhappy with certain practices at the Department. Many respondents believed that there was no equal access to acting positions and reclassifications, and that a substantial number of competitions had predetermined outcomes.

2.2.2 Training Opportunities

- More than 80% of all respondents reported that they had participated in training within the last two years, with 64% receiving training within the past year.

- Employees were very much aware of training opportunities: nine out of ten employees and 94% of all designated group employees knew of such opportunities.

- Two thirds of all employees were happy with their access to training. Most members of designated groups were satisfied, but only half of all Aboriginal respondents were happy with their share of training.

- However, less than half of all employees expressed confidence that those training opportunities were provided equally to all employees. Only 37% of Aboriginal employees believed this to be the case.

2.2.3 Development Opportunities

- Sixty percent of all employees, including designated group employees, reported that they had received a developmental opportunity during the last two years.
- Awareness of developmental opportunities was quite high (almost 70% of all respondents knew of they existed), although not as high as awareness of training opportunities. Women and persons with disabilities were better informed about such opportunities than Aboriginal peoples and visible minorities.

- Only about half of all employees were satisfied with their share of developmental opportunities. Aboriginal peoples and visible minorities were least satisfied.

- Only one in three employees and fewer Aboriginal and visible minority employees - believed that developmental opportunities were provided equally at DFO.

2.2.4 Performance Evaluation

- Three quarters of all respondents indicated that they had received an annual performance evaluation within the past three years; somewhat fewer women, Aboriginal peoples and visible minorities reported that this had been the case.

- Nine out of ten employees reported that this evaluation accurately reflected their performance. Satisfaction was high across regions and occupational categories.

- Whereas 65% of men and women who received a performance review indicated that career development had been addressed, this was only the case for about 55% of persons with disabilities and visible minorities and less than 50% of Aboriginal peoples.

- Almost two thirds of all employees, who indicated that career development had been addressed, reported that efforts had been made to provide such opportunities. By contrast, only 60% of Aboriginal peoples, persons with disabilities and visible minorities reported such follow-up measures.

2.3 Corporate Culture

Employees were asked questions with regard to their direct working environment and their views of management at DFO.

- Seven out of ten employees were quite happy with their immediate working environment, and the decisions they could make related to their work. Satisfaction was somewhat lower among persons with disabilities and Aboriginal peoples.

- Seventy six percent of all employees reported that they had the necessary flexibility to balance personal and work needs. Support was especially high among women and persons with disabilities (more than 80%), but somewhat less among Aboriginal peoples (63%) and visible minorities (68%).

- Only a small proportion of employees believed that there was a high degree of trust between managers and employees and that managers genuinely cared about employees. Members of the designated groups shared this negative view.

2.4. Accommodation of Employees with Disabilities

Four questions, which focused on accommodation, were directed at employees with disabilities.

- More than 90% of employees with disabilities reported that it was easy to access the workplace, and an even larger number replied that they had the necessary technical aids to do their work.

- Of the one third who reported that they needed flexible working arrangements, 90% indicated that this need had been accommodated. Most of those whose needs had not been accommodated indicated that they had not asked for an accommodation.

2.5 Employment Equity

A series of questions related to employees' familiarity with, and views on EE.

- About 70% of DFO's employees reported that they knew about the *Employment Equity Act*. Awareness varied quite extensively by region and occupation.

- Whereas 56% of all respondents agreed that men were treated equally at DFO, and about half believed that this was the case for women and persons with disabilities, somewhat fewer believed that Aboriginal peoples and visible minorities fared that well. In interpreting these answers one should take into account that about one in two respondents had either no opinion on the subject, or neither agreed nor disagreed.

- It appears that ethnic and cultural differences do not pose problems at DFO. Eight out of ten respondents reported that they enjoyed working with people from other ethnic and cultural backgrounds. There were virtually no dissenting views and support was high across regions and occupations.

- Six out of ten employees at DFO reported that their colleagues did not make sexist or racist jokes or comments, but two out of ten disagreed. Reactions varied by occupation and region. Men and women responded quite similarly, but a large majority of visible minorities (75%) agreed that the working environment was free of sexist and racist jokes or comments, and only one out of ten disagreed.

- Although overall awareness of the *Employment Equity Act* was quite good, DFO may consider further communication on this issue, since write-in responses showed misconceptions. For example, some employees believed that employment equity does not respect the merit principle, others stressed that it led to reverse discrimination. In addition, there was some confusion between pay and employment equity.

2.6 Additional Questions for Managers and Supervisors

A number of questions queried the views of managers and supervisors with regard to EE and managing a diverse workforce.

- In general, support for EE was quite high and most respondents did not appear to encounter too many problems.

- Seventy three percent of DFO's managers and supervisors indicated that they were familiar with the employment equity plan. However, write-in responses suggested that there were some misconceptions with regard to EE.

- Support for EE was quite high: Seventy-seven percent did see the need for such policies for persons with disabilities, 71% saw the need for Aboriginal peoples, 66% for visible minorities and 60% for women.

- Two thirds of respondents indicated that supervising a diverse workforce did not pose special problems. Furthermore, 77% felt properly equipped to effectively supervise such a workforce. However, men felt more up to the task than women did (81% compared to 63%).

- Less than one in four respondents reported receiving special training on effectively managing a diverse workforce. Of those who had taken such training, nine out of ten regarded it as useful.

- Only half of all respondents indicated that they had done anything to promote employment equity in their area of responsibility, and only 38% reported that they were held accountable for promoting such policies.

- Almost eight out of ten respondents believed that DFO had an effective policy on sexual and other forms of workplace harassment. Belief in this effectiveness was especially strong on average among Aboriginal peoples, persons with disabilities and visible minorities (88%), but less so among women (69%).

REVIEW
DIRECTORATE

DIRECTION GÉNÉRALE
DE L'EXAMEN

EXAMEN DES SYSTÈMES D'EMPLOI
RAPPORT FINAL
OCTOBRE 2000

EXAMEN DES SYSTÈMES D'EMPLOI
RAPPORT FINAL OCTOBRE 2000

TABLE DES MATIÈRES

1.0 SOMMAIRE I

1.1 Introduction I
1.2 Résumé des constatations I

2.0. INTRODUCTION 6

2.1 Contexte 6
2.2 Objectifs 6
2.3 Méthode et étendue 6

3.0 OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS 8

3.1 Analyse de la main-d'œuvre 8
3.2 Politiques ministérielles 11
3.3 Déclaration volontaire des employés 11
3.4 Culture organisationnelle 12
3.4.2 Milieu de travail du personnel de navires et des agents des pêches 17
3.5 Connaissance de la gestion des pratiques et politiques d'équité en matière d'emploi 21
3.6 Responsabilité de gestion et équité en matière d'emploi 22
3.7 Initiatives de recrutement axées sur les groupes désignés sous-représentés 23
3.8 Dotation en employés occasionnels et emplois à plus long terme 27
3.9 Sélection et processus de recrutement 27
3.10 Promotions, affectations intérimaires et mutations à l'interne 31
3.11 Formation 32
3.12 Évaluations du rendement 33
3.13 Accessibilité des lieux aux handicapés et pour les groupes de travail mixtes 33
3.14. Initiatives spéciales et mécanismes de soutien 35
3.15 Ressources humaines –classement et tenue des dossiers 37

4.0 PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION 39

ANNEXE A - ANALYSE NATIONALE DE LA MAIN-D'OEUVRE AU MPO 78

ANNEXE B - MPO – SONDAGE SUR LA CULTURE MINISTÉRIELLE ET SUR L'ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI - SOMMAIRE 92

1.0 SOMMAIRE

1.1 INTRODUCTION

Afin de réaliser l'égalité au travail, la nouvelle *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (LÉME) et ses Règlements d'application sont entrés en vigueur le 24 octobre 1996.

Pour évaluer le rendement du ministère des Pêches et des Océans (MPO) et sa conformité à la LÉME, et en prévision des futures vérifications qu'effectuera la Commission canadienne des droits de la personne (CCDP), le Comité ministériel d'examen (CME) a approuvé une étude et une évaluation des systèmes, des politiques et des pratiques du ministère en matière d'emploi (LÉME, alinéa 9(1)*b*)).

Cette étude visait à examiner la totalité des politiques, des systèmes et des pratiques qui sont liés au recrutement, à la sélection, à l'embauche, à la promotion, à la nomination, au détachement, à la mutation et au maintien de l'effectif. Une analyse a été menée pour déceler tous les obstacles qui pourraient avoir des répercussions négatives sur l'emploi de membres des groupes désignés. L'étude a permis d'établir les facteurs déterminants de ces obstacles et, le cas échéant, on fait des recommandations afin que le MPO dispose d'une base raisonnable pour prendre des mesures correctives en vue de supprimer tous les obstacles au traitement équitable des membres des groupes désignés.

Cette étude a été effectuée sous l'autorité de la Direction générale de l'examen. Des employés de la Direction générale des ressources humaines y ont participé activement à titre de membres de l'équipe chargée de l'étude. Les renseignements relatifs aux systèmes et aux pratiques d'emploi ont été recueillis grâce à des entrevues et à des sondages menés auprès de la direction et du personnel du MPO, de même qu'à des entrevues menées auprès d'organismes de l'extérieur, dont la Commission de la fonction publique (CFP), la CCDP, le ministère de la Défense nationale, Agriculture et agroalimentaire Canada, la Banque de Montréal, la Garde côtière des États-Unis et les Forces navales des États-Unis.

1.2 RÉSUMÉ DES CONSTATATIONS

Analyse de la main-d'oeuvre

Bien que le MPO ait fait des progrès importants afin d'accroître la représentation des femmes et des peuples autochtones, il doit toutefois faire davantage d'efforts pour accroître celle des personnes handicapées et des minorités visibles. Ses activités de recrutement reflètent également ce scénario, le MPO ayant réalisé des progrès dans le recrutement des femmes et des Autochtones et subi un retard dans le recrutement des personnes handicapées et des personnes issues de minorités visibles.

En offrant des possibilités équitables d'avancement professionnel interne, le MPO affiche un rendement raisonable dans la promotion, la mutation interne et la nomination intérimaire de groupes désignés, avec quelques exceptions dans des catégories particulières. Cependant, il

F2

subsiste toujours chez un grand nombre d'employés du MPO une perception selon laquelle le processus lié aux nominations intérimaires et aux promotions n'est pas juste et équitable. Afin de résoudre ce problème de perception, on recommande de publiciser davantage les possibilités de nomination intérimaire et de mutation, ainsi que d'effectuer la rotation des affectations intérimaires à long terme parmi les employés qualifiés.

Le MPO éprouve de la difficulté à retenir les membres de tous les groupes désignés. Bien que cette situation ne soit pas aussi critique pour les femmes et les Autochtones en raison du taux de recrutement plus élevé, les taux de départs des personnes handicapées et des personnes issues de minorités visibles empêchent le MPO d'en accroître la représentation, compte tenu de leurs parts de recrutement plus faibles.

L'analyse de la main-d'œuvre du MPO au plan de l'équité en matière d'emploi et le progrès réalisé par les groupes désignés sont fondés sur les membres des groupes désignés s'auto-identifiant comme appartenant à ces groupes. Le processus d'auto-identification en vigueur au MPO ne répond pas aux exigences de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* telle qu'elle est interprétée par la CCDP. On recommande de mettre en œuvre, au MPO, un processus d'auto-identification répondant aux exigences de la CCDP.

Aperçu de la culture organisationnelle

En termes génériques, le MPO est une organisation formée d'hommes de race blanche, et cette image domine le comportement qui prévaut dans ce Ministère. Bien qu'un nombre important de femmes et de membres de groupes désignés y ait fait d'importantes incursions parmi les cadres supérieurs, la culture prévalente n'en demeure pas moins blanche et masculine.

Toutefois, d'après les résultats du sondage sur la culture organisationnelle, il semble que dès qu'ils sont au sein de l'organisation, les membres des groupes désignés y constatent généralement un degré raisonnable d'ouverture à la diversité. Une grande majorité d'employés n'a pas perçu le MPO comme une organisation raciste ou sexiste, les minorités visibles étant les plus positifs à cet égard. En outre, plus des deux tiers d'entre eux ont estimé que leur superviseur manifestait, au travail, du respect à l'égard de leurs origines ethniques et culturelles.

Soixante-dix pour cent des répondants au sondage sur la culture organisationnelle ont déclaré être satisfaits de leur milieu de travail immédiat et 80 p. 100 d'entre eux ont affirmé qu'ils appréciaient travailler avec les personnes ayant d'autres origines ethniques et culturelles. Toutefois, la grande majorité des répondants s'est dite méfiante à l'égard de la direction et estime que la plupart des gestionnaires ne se soucient pas véritablement de leurs employés. En outre, plus de 40 p. 100 d'entre eux estiment que les possibilités de perfectionnement et de promotion sont, dans une large mesure, fondées sur les personnes qu'on connaît plutôt que sur le mérite. Les employés autochtones et les membres de minorités visibles étaient encore moins convaincus que leurs collègues que les possibilités d'avancement sont traitées de façon équitable.

Relativement peu de formation sur la diversité a été entreprise au sein du Ministère, sauf dans la Région du Pacifique. On recommande de prioriser la formation en matière de diversité et de harcèlement et d'axer cette formation sur les gestionnaires et les employés travaillant dans des

milieux où il est reconnu qu'il existe des problèmes liés à l'acceptation de la diversité au travail. On recommande également de mener un sondage annuel auprès de tout le personnel du MPO pour surveiller les progrès qui sont accomplis afin d'instaurer un climat de travail sain et respectueux pour tous.

Des recommandations précises sont apportées relativement au milieu de travail des femmes à bord de navires de la Garde côtière canadienne (GCC) et de celles qui sont agentes des pêches. Les principales recommandations ont trait au regroupement des femmes travaillant à bord de navires de la GCC, à l'élaboration d'un programme d'encadrement et à la création de réseaux nationaux de femmes officiers et faisant partie de l'équipage de navires, ainsi que d'agentes des pêches afin de résoudre les problèmes qu'elles vivent dans ces milieux de travail non traditionnels. Une autre recommandation principale à ce chapitre a trait à la création de postes d'« intervenants » bénévoles à bord des navires de la GCC pour offrir des services de soutien et de résolution hâtive des conflits dans ce milieu de travail isolé.

Sensibilisation et responsabilisation de la direction à l'égard de l'ÉE

L'étude a révélé un manque général de sensibilisation à la responsabilité de la direction à l'égard de l'ÉE. On doit renforcer le rôle que les Ressources humaines ont à jouer pour appuyer l'ÉE, et plus particulièrement celui des coordonnateurs régionaux de l'ÉE. En outre, on recommande d'accroître la responsabilisation de la direction à l'égard de l'ÉE en incluant dans les évaluations de rendement des directeurs ministériels le rendement relatif à l'appui des objectifs d'ÉE. Afin de faciliter cette responsabilisation accrue de la direction à l'égard de l'ÉE, on recommande de fournir des renseignements plus détaillés et plus fréquents sur l'ÉE aux gestionnaires.

Recrutement

L'étude a établi que les taux de recrutement étaient plus faibles que la moyenne du Ministère dans plusieurs catégories d'emploi, notamment pour les femmes dans les catégories Technique et Opérationnelle, pour les Autochtones dans les catégories Scientifique et Technique, pour les membres de minorités visibles dans toutes les catégories, sauf la catégorie Administrative, et pour les personnes handicapées dans toutes les catégories, sauf les groupes professionnels PE, CS et CP. L'étude a révélé peu de preuves pour démontrer l'existence d'un effort coordonné pour se concentrer sur le recrutement de membres des groupes désignés. Le Programme national de rajeunissement des sciences et l'accent sur le recrutement d'agents des pêches parmi les membres des groupes désignés dans les Régions des Maritimes et de Terre-Neuve sont des exemples qui pourraient servir à illustrer le recrutement ciblé auprès des groupes désignés. Il faudrait élaborer des stratégies de recrutement ciblé pour les groupes désignés en obtenant un plus grand soutien des organisations fonctionnelles de l'AC dans la coordination de cet effort de même que le partage de pratiques exemplaires. De plus, on devrait se servir des dispositions particulières du paragraphe 5.1 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* pour mettre l'accent sur le recrutement de membres des groupes désignés.

Processus de sélection

Au cours de cette étude, on a également examiné le processus de sélection lié à l'embauche de

nouvelles recrues. On a ainsi découvert que les exigences relatives à l'expérience obligatoire acquise dans les domaines de l'application des lois, des sciences naturelles ou de l'industrie de la pêche pour les nouveaux titulaires de postes d'agents des pêches constituaient des obstacles pour les membres des groupes désignés. On recommande que ces exigences précises en matière d'expérience soient éliminées et, au besoin, remplacées par des exigences plus générales. On recommande également d'offrir aux membres des groupes désignés du soutien pour l'obtention du Certificat de fonctions d'urgence en mer (FUM) qui est une condition obligatoire pour tous les membres d'équipage d'un navire. Sans cette aide, l'obtention de ce certificat est perçue comme un obstacle pour les membres des groupes désignés qui sont à la recherche d'un emploi comme membre d'équipage à bord des navires de la GCC.

L'étude a permis de découvrir que la composition des jurys de sélection ne reflète pas adéquatement la présence de candidats provenant des groupes désignés. Ces jurys doivent être représentatifs des groupes désignés et leurs membres doivent être informés des questions de diversité avant de se joindre aux jurys de sélection auxquels des membres des groupes désignés sont candidats. On recommande également que les jurys de sélection du MPO axent davantage leurs questions sur ce que les candidats ont accompli dans le passé pour répondre aux exigences du poste convoité et non pas sur ce qu'ils feraient hypothétiquement dans certaines situations.

Aménagement

L'étude a porté également sur les questions d'aménagement ayant trait aux groupes désignés. On recommande ainsi de dresser des inventaires d'installations qui déterminent et classent par priorité les installations ministérielles qui devraient être incluses dans un plan visant à les rendre accessibles aux personnes handicapées. On recommande également l'établissement d'un Fonds régional d'aménagement que l'on utiliserait pour répondre aux demandes imprévues nécessitant de rendre des installations accessibles aux personnes handicapées ou pour leur fournir des outils de travail spéciaux. On a également abordé les questions d'aménagement reliées aux groupes de travail mixtes et on recommande de veiller à ce que des installations mixtes d'hébergement soient disponibles au besoin et que des toilettes adéquates soient mises à la disposition des groupes de travail mixtes à bord de petits navires de la GCC et de bateaux de surveillance des pêcheries.

Initiatives spéciales

L'étude a décelé plusieurs initiatives spéciales prises par le MPO pour soutenir l'ÉE. Parmi ces initiatives, signalons le Programme de résolution précoce des conflits, les nouvelles lignes directrices du MPO en matière de harcèlement, le Programme de tutorat autochtone et les Comités consultatifs ministériels sur l'équité en matière d'emploi (CCÉE). On recommande d'améliorer l'efficacité des CCÉE en veillant à ce que ces comités aient un budget annuel et relèvent directement du DGR de chaque Région et du sous-ministre délégué en poste dans la RCN. On recommande également que les cadres supérieurs et les employés à potentiel élevé soient encouragés à siéger aux CCÉE pour accroître leur capacité de planification stratégique et de savoir-faire organisationnel.

Initiatives administratives

L'étude recommande enfin plusieurs initiatives administratives conçues pour donner une meilleure information en vue de surveiller l'ÉE au sein du Ministère. Parmi ces initiatives, signalons la mise en œuvre du module de formation PeopleSoft, l'élaboration d'une liste de vérification du dossier de dotation et l'amélioration des rapports des jurys de sélection pour assurer la saisie des données sur l'ÉE.

Conclusion

L'ébauche du rapport de l'ESE a été soumise initialement au Comité ministériel d'examen du MPO à l'automne de 1999. Cette ébauche ne comprenait pas le plan d'action conçu par la direction pour faire suite aux recommandations contenues dans le rapport. On retrouve le plan d'action de la direction à la section 4 du rapport final de l'ESE. Ce plan d'action fait référence à plusieurs recommandations déjà appliquées ou qui sont présentement mises en œuvre par la direction ministérielle.

2.0. INTRODUCTION

2.1 CONTEXTE

Le 24 octobre 1996 sont entrés en vigueur les nouveaux règlements et la nouvelle *Loi sur l'équité en matière d'emploi* (LEE), lesquels ont pour objet de promouvoir l'égalité en milieu de travail. Parmi les principales obligations du Ministère en vertu de cette loi on compte : recueillir des renseignements sur la main-d'œuvre; effectuer une analyse de la main-d'œuvre pour établir si les groupes désignés sont sous-représentés; procéder à des examens des systèmes d'emploi afin de déterminer les obstacles à l'emploi rencontrés par les membres des quatre groupes désignés (c.-à-d. les femmes, les Autochtones, les minorités visibles et les handicapés). Les employeurs doivent également élaborer un plan de mise en œuvre afin d'éliminer ou de réduire les obstacles et créer et tenir à jour des registres d'activités ayant trait à l'équité en matière d'emploi (EE).

Afin de prendre la mesure de la situation au Ministère des Pêches et Océans (MPO) et de déterminer si celui-ci observe la LEE, et en prévision des futures vérifications de la Commission canadienne des droits de la personne, le Directeur général des Ressources humaines (RH) a demandé que soient examinés et évalués les pratiques, les politiques et les systèmes d'emploi ministériels (article 9(1)(b) de la LEE). Le Comité ministériel d'examen a approuvé le projet, qui a été inclus dans le plan d'examen ministériel.

Le présent rapport fait état des principales conclusions et recommandations qui ont été établies au fil de l'examen. Afin d'étayer l'étude des systèmes d'emploi (ESE), nous avons constitué un dossier de données techniques détaillées et de résultats d'enquête, qui sera fourni sur demande.

2.2 OBJECTIFS

L'examen des systèmes d'emploi du MPO consiste en une étude de l'ensemble des pratiques, des systèmes et des politiques de recrutement, de sélection, d'embauche, de promotions, de nominations, de détachements, de mutations et de maintien en fonction des employés d'une organisation. L'analyse demandée avait pour objet de déterminer les obstacles pouvant avoir une incidence défavorable sur l'emploi des membres des groupes désignés. L'examen a permis de mettre en lumière la cause de ces obstacles et, quand c'était possible, nous avons fait des recommandations qui pourront constituer pour le MPO une base valable à la prise de mesures correctives destinées à assurer le traitement équitable des membres des groupes désignés.

2.3 MÉTHODE ET ÉTENDUE

La Direction générale de l'examen a présidé à l'ESE. Des employés de l'organisation des RH de l'AC ont participé activement à l'examen en tant que membres du groupe d'examen.

Voici comment ont été recueillis les renseignements sur les pratiques et les systèmes d'emploi et sur les perceptions auxquelles donnent lieu ces pratiques et systèmes d'emploi :

- Nous avons réalisé un sondage sur la culture organisationnelle auprès de 500 employés et plus de 200 gestionnaires et superviseurs du MPO choisis au hasard. Nous les avons

interrogés sur des questions touchant au milieu de travail du MPO, en mettant l'accent sur l'EE et la diversité. Il est à noter que le taux de réponse du sondage effectué était très bas en ce qui concerne les agents de navires et des agents de pêches en raison en raison des empêchements à contacter le personnel des navires. Voir Annexe B pour un sommaire du sondage sur la culture ministérielles et sur l'égalité en matière d'emploi.

- Nous avons réalisé d'autres sondages sur le milieu de travail afin de connaître l'opinion de femmes appartenant à la flotte de la Garde côtière canadienne (GCC) ainsi que l'opinion d'agentes des pêches faisant partie de l'organisation de la conservation et de la protection.

- Nous avons procédé à un examen de dossiers de dotation choisis au hasard dans toutes les régions du MPO afin de déterminer s'il existe des obstacles au traitement équitable des membres des groupes désignés.

- Nous avons réalisé dans toutes les régions des entrevues auprès d'environ 150 gestionnaires ainsi qu'auprès d'employés des RH et de membres de Comités consultatifs régionaux sur l'équité en matière d'emploi.

- Nous avons examiné les conclusions et recommandations d'un ESE fait à l'intention de l'organisation de la flotte de la GCC de la région des Maritimes.

- Nous avons examiné les conclusions et recommandations du rapport sur le renouvellement, le recrutement et l'équité en matière d'emploi au sein de la collectivité scientifique et technique de la fonction publique fédérale.

En plus de ce qui précède, on a interviewé plusieurs autres organisations, notamment la CFP, la CCDP, le ministère de la Défense nationale (MDN), Revenu Canada, Agriculture et agroalimentaire Canada, la garde côtière américaine, les forces navales des États-Unis et la Banque de Montréal.

3.0 OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

3.1 ANALYSE DE LA MAIN-D'ŒUVRE

3.1.1 Introduction

En vertu de la nouvelle *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, les employeurs sont tenus de prendre des mesures précises lorsqu'ils mettent en œuvre leur programme d'équité en matière d'emploi. Ils doivent notamment procéder à une analyse de la main-d'œuvre afin de déterminer s'il existe des écarts entre la représentation des femmes, des Autochtones, des handicapés et des minorités visibles et la disponibilité des membres de ces groupes. L'analyse de la main-d'œuvre réalisée par le MPO repose sur les renseignements recueillis par le Ministère sur la représentation lors d'un sondage sur la déclaration volontaire et comprend les éléments suivants :

- Une analyse de la disponibilité permettant de déterminer s'il y a des écarts entre la disponibilité et la représentation;
- Une analyse de la distribution des membres des groupes désignés permettant de déterminer s'ils sont concentrés aux échelons inférieurs;
- Une analyse du recrutement, de l'attrition, des promotions, des mutations à l'interne et des nominations intérimaires permettant de déterminer si les membres des groupes désignés reçoivent un traitement équitable.

Les résultats de l'analyse de la main-d'œuvre sont le pivot de l'examen que nous faisons des pratiques et systèmes d'emploi afin de déterminer s'il existe au MPO des obstacles au recrutement, à l'avancement et au maintien en fonction des membres des groupes désignés.

Voici une brève explication des termes clés utilisés dans le présent document :

Représentation : proportion des membres des groupes désignés à l'interne (au Ministère ou dans les régions).

Disponibilité : proportion de membres qualifiés des groupes désignés sur le marché du travail canadien. Les données sont tirées du recensement canadien de 1991 effectué par Statistique Canada. Elles sont classées selon différents groupes d'emploi (catégorie ou niveau de groupes professionnels), et on a indiqué pour chacun d'eux le taux de disponibilité des femmes, des Autochtones et des membres des minorités visibles à l'échelle nationale, à l'échelle provinciale et à l'échelle d'une région métropolitaine de recensement (RMR).

Enquête sur la santé et les limitations d'activités (ESLA) : Afin de déterminer la proportion de handicapés sur le marché du travail canadien, Statistique Canada fait une enquête séparée (ESLA). Alors que les données des membres des trois autres groupes désignés qui occupent un emploi sont tirées des recensements, les mêmes données, pour les handicapés, proviennent de l'ESLA.

Écart : différence entre la *représentation* (réelle) et la *disponibilité* (représentation prévue).

Sous-représentation : représentation inférieure à la disponibilité.

3.1.2 Méthode d'analyse de la disponibilité

Les taux de disponibilité utilisés ici sont tirés du recensement et de l'ESLA de 1991. Afin d'obtenir les taux de disponibilité nationaux, nous avons additionné les taux de disponibilité de la main-d'œuvre de chaque région du MPO, qui sont établis par province et par niveau de groupes professionnels. Font exception :

- La catégorie de la direction : nous avons utilisé les taux nationaux compilés par le Conseil du Trésor.

- Les handicapés : en raison de la petite taille de l'échantillon de l'ESLA, les renseignements sur la disponibilité des handicapés sont souvent supprimés aux échelons autres que national. Nous n'utilisons donc que les taux nationaux, conformément aux directives de la Commission canadienne des droits de la personne (CCDP). Dans le cas de quatre professions (GT, SO, SC et GL), afin de tenir compte du milieu de travail, le navire, nous avons rectifié le taux de disponibilité en y soustrayant le taux d'aveugles et de personnes à mobilité réduite. Ainsi, le taux de disponibilité national, redressé, a subi une baisse de 29 p. 100 dans ces quatre professions.

- Les minorités visibles : elles sont fortement concentrées dans plusieurs régions métropolitaines, dont Vancouver, Toronto et Montréal. C'est pourquoi leur disponibilité sur le marché du travail provincial est plus élevée lorsque ces villes sont incluses dans les données provinciales. Au MPO, les employés des groupes professionnels de l'exploitation et du soutien administratif sont principalement embauchés à l'échelon local. Par conséquent, au lieu des taux de disponibilité des provinces, nous avons utilisé pour ces groupes les taux de la région métropolitaine de recensement pour la partie de la main-d'œuvre régionale habitant les trois villes mentionnées et les taux provinciaux moins les taux métropolitains pour la partie de la main-d'œuvre habitant à l'extérieur des villes.

3.1.3 Représentation et disponibilité de la main-d'œuvre

Le MPO est un gros ministère qui compte 9 063 employés répartis dans cinq régions et une administration centrale située dans la Région de la Capitale Nationale (RCN).

Environ 36 p. 100 de l'effectif appartient à la catégorie technique, 23 p.100, à la catégorie de l'exploitation, 17 p. 100, à la catégorie de l'administration et du service extérieur et 12 p. 100, à la catégorie du soutien administratif. Il reste 12 p. 100, soit 10,5 p. 100 d'employés dans la catégorie scientifique et professionnelle et 1,5 p. 100 de gestionnaires.

À l'échelon national, tous les groupes désignés sont sous-représentés. Le tableau suivant permet de comparer la représentation et la disponibilité des groupes au Ministère.

Tableau 1-Comparaison entre la représentation et la disponibilité au MPO

Groupe désigné	*Représentation*		*Disponibilité**		*Écart*	*% De L'objectif*
	N^bre	%	N^bre	%	N^bre	atteint
Femmes	2 361	26,1%	2 708	29,9%	-347	87,2 %
Autochtones	137	1,5%	219	2,4%	-82	62,7 %
Handicapés	172	1,9%	385	4,3%	-213	44,6 %
Minorités visibles	220	2,4%	481	5,3%	-261	45,7 %

En général, si l'on parle en chiffres absolus, il semble que les femmes soient le groupe le plus sous-représenté. Par ailleurs, si l'on considère la représentation du point de vue du pourcentage d'un objectif (disponibilité) atteint, les handicapés constituent le groupe le plus sous-représenté, avec un ratio d'utilisation de 45 p. 100; viennent ensuite les minorités visibles, avec une proportion de 46 p. 100, les Autochtones, 63 p. 100 et les femmes, 87 p. 100.

La représentation des femmes et des Autochtones s'est beaucoup améliorée au MPO, mais il faut intensifier les efforts pour accroître la représentation des handicapés et des minorités visibles. Les tentatives de recrutement reflètent au demeurant cet état de fait : l'embauche des femmes et des Autochtones s'est accentué, mais celui des handicapés et des membres des minorités visibles laisse à désirer.

En offrant des chances d'avancement professionnel équitables à l'interne, le MPO a obtenu des résultats raisonables dans le domaine des promotions, des mutations à l'interne et des nominations intérimaires des membres des groupes désignés, mis à part quelques exceptions dans des catégories bien précises.

Par contre, le maintien en fonction des membres de tous les groupes désignés pose problème. La situation est moins critique pour les femmes et les Autochtones, dont le taux de recrutement est assez élevé, que pour les handicapés et les membres des minorités visibles, dont le taux d'attrition et le faible taux de recrutement entravent la capacité du MPO d'augmenter leur représentation.

On trouvera à l'annexe A du présent rapport une analyse nationale plus approfondie de la main-d'œuvre du MPO.

Recommandations

- ***L'unité Planification, équité d'emploi, langues officielles des RH devrait rectifier le taux de disponibilité des handicapés pour les groupes professionnels GT, SO, SC et GL de manière à supprimer le pourcentage des personnes à mobilité réduite et les aveugles.***

- ***L'unité Planification, équité d'emploi, langues officielles des RH devrait rectifier le taux de disponibilité des minorités visibles dans la région du Pacifique, le Centre et l'Arctique et la région Laurentienne, de manière à exclure le taux de disponibilité dans les zones métropolitaines de Vancouver, de Toronto et de Montréal, respectivement, du taux de***

disponibilité à l'extérieur de ces villes, pour les catégories de l'exploitation et du soutien administratif.

3.2 POLITIQUES MINISTÉRIELLES

En général, le Ministère adopte en matière de ressources humaines les politiques énoncées par le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT). Toutefois, ces politiques sont rarement conçues pour refléter le milieu de travail au MPO. Un examen de toutes les politiques relatives aux ressources humaines en vigueur au MPO n'a révélé aucun obstacle potentiel pour les membres des groupes désignés. Il y a cependant tout lieu de se préoccuper du manque de politiques proactives et constructives qui compléteraient les politiques du SCT et promouvraient l'EE au Ministère.

Des politiques d'EE constructives, qui reflètent le milieu de travail opérationnel unique du MPO, contribueraient largement à la création d'une culture favorable à l'EE. En outre, le MPO aurait intérêt à réviser et à reformuler les politiques du SCT afin de les adapter à sa situation particulière et d'exercer une action directe sur l'EE. Nous faisons tout au long du présent ESE des recommandations de révision des politiques existantes et d'élaboration de nouvelles politiques, et ce, afin que le MPO puisse éliminer de ses systèmes d'emploi les éléments qui constituent des obstacles pour les membres des groupes désignés et promouvoir des pratiques d'emploi constructives pour les groupes visés par l'EE.

3.3 DÉCLARATION VOLONTAIRE DES EMPLOYÉS

La *Loi sur l'équité en matière d'emploi* stipule que tous les organismes sous réglementation fédérale doivent avoir en place un processus permettant aux employés de déclarer volontairement s'ils appartiennent ou non à un des groupes désignés. L'organisme doit d'abord réaliser un sondage auprès de l'ensemble des employés et, par la suite, tenir à jour une liste des déclarations volontaires, à laquelle s'ajoute tous les nouveaux employés. On ne peut trop souligner l'importance des déclarations volontaires puisque ce sont elles qui servent à mesurer les progrès réalisés par un organisme au chapitre du recrutement et du maintien en fonction de membres des groupes désignés.

Dans le passé, le MPO a procédé à des sondages sur la déclaration volontaire. Il a également pris une mesure afin de tenir une liste à jour : il joint un formulaire de déclaration volontaire aux lettres d'offre d'emploi destinées aux nouveaux employés. Toutefois, comme l'application de cette mesure varie selon les régions, le taux de déclaration volontaire des nouveaux employés est faible.

Le processus de déclaration volontaire en vigueur au MPO ne satisfait pas aux exigences de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* telle que l'interprète la Commission canadienne des droits de la personne. Selon celle-ci, le processus comporte deux volets. D'une part, l'organisme doit obtenir de l'ensemble de la main-d'œuvre une déclaration volontaire et, d'autre part, il doit tenir à jour une liste des déclarations. Cela signifie qu'il lui faut consigner dans le système les déclarations des employés qui appartiennent à un groupe désigné et celles des employés qui indiquent ne pas faire partie d'un groupe désigné.

Un organisme est considéré satisfaire aux exigences de la CCDP à l'égard du sondage sur la déclaration volontaire quand, à n'importe quel moment donné, au moins 80 p. 100 de l'effectif a fait une déclaration volontaire. L'objectif à long terme serait d'atteindre le 100 p. 100.

Certaines organisations, comme Revenu Canada, ont réalisé un sondage et réussi à satisfaire aux exigences de la LEE en obtenant une déclaration volontaire de tous leurs employés, y compris les étudiants et les employés occasionnels. Ceux-ci sont souvent nommés pour une période déterminée ou indéterminée, et quand cela arrive, leur déclaration officielle peut être intégrée automatiquement dans les statistiques officielles de l'EE du ministère. Le sondage lui-même exige une planification considérable et une bonne communication entre les employés, les gestionnaires de tous niveaux et les syndicats qui représentent les employés. Le MPO peut tirer profit de l'expérience d'autres organisations qui ont mené à bien un sondage sur la déclaration volontaire. D'ailleurs, Revenu Canada a fourni à l'organisation des RH de l'AC du MPO des renseignements sur la méthode qu'il a utilisée.

Recommandations

Le directeur général des Ressources humaines devrait :

- ***mettre au point et réaliser un sondage sur la déclaration volontaire de la main-d'œuvre afin de sensibiliser davantage l'effectif du MPO à l'équité en matière d'emploi et d'atteindre le taux de participation de 80 p. 100 exigé par la CCDP;***

- ***s'assurer que le MPO met en place un processus permettant à tous ceux qui postulent un emploi au Ministère de faire une déclaration volontaire. Conformément aux exigences de la CCDP, il faudrait que les candidats puissent déclarer faire partie de l'un des groupes désignés ou d'un groupe non désigné;***

- ***s'assurer que les étudiants et les employés occasionnels sont pris en compte dans le processus de déclaration volontaire du MPO au cas où l'un d'eux obtiendrait un jour un emploi d'une durée déterminée ou indéterminée.***

3.4 CULTURE ORGANISATIONNELLE

Cette section aborde les constatations relatives à la culture organisationnelle qui prévaut au MPO et la façon dont elle peut influer sur le milieu de travail ainsi que la capacité du MPO à atteindre les objectifs de son programme de l'ÉE dans ses activités de recrutement, de promotion et de maintien des effectifs parmi les groupes désignés.

Plusieurs sources de renseignements ont servi à étudier la culture organisationnelle du MPO, soit : Le sondage sur la culture organisationnelle, le sondage sur la présence des femmes dans la flotte de la GCC, le sondage mené auprès des agentes des pêches et des entrevues avec les gestionnaires et les employés du MPO.

La culture organisationnelle du MPO diffère de façon significative selon la région, le secteur et le milieu de travail. À titre d'exemple, la culture à bord des navires de la GCC est très différente de

celle des Instituts des sciences et des bureaux régionaux. La section 3.4.1 traite de l'ensemble des aspects de la culture organisationnelle du MPO dans le contexte de l'équité en matière d'emploi, tandis que la section 3.4.2 aborde le milieu de travail et les questions culturelles particulières ayant des répercussions sur les femmes travaillant à bord des navires de la GCC et sur les agentes des pêches.

3.4.1 Constatations générales sur la culture organisationnelle

Bien que le Ministère ait atteint un certain niveau de diversité culturelle dans sa main-d'œuvre, on ne peut affirmer qu'il apprécie ou accueille la diversité au niveau stratégique dans la mesure à laquelle on pourrait s'attendre.

En termes génériques, le MPO est une organisation formée d'hommes de race blanche et cette image domine le comportement qui prévaut au sein du Ministère. Bien qu'un nombre important de femmes ait fait une incursion dans les postes de haute direction, la culture prévalente n'en demeure pas moins blanche et masculine.

Un seul gestionnaire et superviseur sur quatre ayant répondu au sondage sur la culture organisationnelle a indiqué qu'il avait reçu la formation nécessaire à la gestion efficace d'une main-d'œuvre hétérogène. Plus des deux-tiers de tous les gestionnaires ont répondu qu'ils n'éprouvaient pas de nombreux problèmes à diriger une telle main-d'œuvre. Quatre-vingt-dix pour cent des quelques gestionnaires qui avaient reçu de la formation à ce chapitre ont estimé qu'elle était utile.

Certains gestionnaires ont vu un réel avantage dans le fait d'avoir une main-d'œuvre plus diversifiée sur le plan culturel. Cependant, la plupart des gestionnaires interrogés n'avaient pas entièrement accepté le principe d'équité en matière d'emploi et de diversité comme facteur susceptible d'avoir des répercussions vraiment positives et bénéfiques sur une organisation.

Parmi les opinions plus négatives, un segment des gestionnaires perçoit l'équité et la diversité comme des éléments qui leur ont été imposés par la loi plutôt qu'une réalité qui devrait exister dans le cadre d'une stratégie administrative avisée. Il existe un malaise profond relativement au lien qui existe entre l'ÉE et le principe du mérite.

Le manque d'appréciation et de reconnaissance de la direction à l'égard de la diversité comme étant un apport positif bénéfique pour une organisation offre, en partie, une explication du manque d'effort proactif manifesté par le MPO pour recruter un plus grand nombre d'employés parmi des groupes désignés. Il semble, cependant, d'après les résultats du sondage sur la culture organisationnelle qu'une fois au sein de l'organisation, les membres des groupes désignés y constatent généralement un degré raisonnable d'ouverture à la diversité. Une grande majorité des employés n'a pas perçu le MPO comme une organisation raciste ou sexiste, les membres de minorités visibles étant les plus positifs à cet égard. En outre, plus des deux tiers d'entre eux ont estimé que leur superviseur manifestait, au travail, du respect à l'égard de leurs origines ethniques et culturelles.

Soixante-dix pour cent des personnes qui ont répondu au sondage sur la culture organisationnelle

ont déclaré être satisfaits de leur milieu de travail immédiat et 80 p. 100 d'entre eux ont affirmé qu'ils appréciaient travailler avec des personnes ayant d'autres origines ethniques et culturelles. Cependant la grande majorité des personnes interrogées dans le cadre du sondage s'est dite méfiante à l'égard de la direction et estime que la plupart des gestionnaires ne se soucient pas véritablement de leurs employés. En outre, plus de 40 p. 100 d'entre eux estiment que les possibilités de perfectionnement et de promotion sont, dans une grande mesure, fondées sur les personnes qu'on connaît plutôt que sur le mérite. Le réseau des relations décrit bien l'organisation du MPO. Les employés autochtones et ceux provenant de minorités visibles étaient encore moins convaincus que leurs collègues que les possibilités d'avancement sont traitées de façon équitable.

À l'instar de toute organisation de grande taille, il existe des secteurs du MPO où les principes de diversité sont moins compris et appuyés. Cette réalité est particulièrement évidente dans quelque uns des milieux de travail plus isolés de la flotte de la GCC et dans les secteurs de Conservation et Protection.

Dans le passé, le MPO a essayé de donner de la formation aux gestionnaires et aux employés afin que le Ministère accepte mieux la diversité et réduise le harcèlement. Un cours sur la diversité du personnel a été élaboré en 1997 dans le but de le dispenser à la plupart des employés et des gestionnaires à travers le Ministère. À ce jour, seule la région du Pacifique a donné ce cours à une proportion relativement importante de son personnel (environ 200 personnes). La région des Maritimes a commencé à donner un cours d'une demi-journée sur le harcèlement à l'intention des officiers et des membres d'équipage des navires de la GCC et se prépare à donner de la formation sur la diversité. La direction générale des services opérationnels de la GCC des Maritimes a également préparé un guide sur la diversité et le harcèlement distribué dans tous les navires de la GCC de cette Région. Tous les nouveaux membres d'équipage et officiers devront parcourir ce guide et obtenir la signature du capitaine qui en fera foi.

Les autres Régions n'ont pas réalisé de progrès importants au chapitre de la formation sur la diversité, à part le fait de l'avoir incorporé à leur cours de perfectionnement en gestion de niveau I. On le donne également dans le cadre du programme national de perfectionnement en gestion des niveaux II et III. Les Ressources humaines de la RCN ont offert plusieurs cours en matière de diversité et de harcèlement, mais, étant donné qu'ils n'ont suscité aucun intérêt, ils ont tous été annulés.

L'absence d'une stratégie cohérente et efficace visant à encourager la diversité et un milieu de travail sans harcèlement demeure un problème pour le MPO. Il n'est pas évident, en se fondant sur les entrevues et les sondages effectués au cours de la présente ESE, de savoir quelle serait la meilleure façon de renforcer le principe de diversité chez les gestionnaires, les superviseurs et les employés du Ministère. Le sondage sur la culture organisationnelle révèle que pour de nombreux membres du personnel du MPO, il n'existe aucune question ou problème important lié à l'acceptation de la diversité en milieu de travail. En effet, de nombreux membres du personnel du MPO apprécient et acceptent l'apport positif de la diversité à une organisation et à sa culture. Il est évident qu'il n'est pas aussi essentiel d'intervenir auprès de ces personnes à l'aide, par exemple, d'une formation à ce chapitre qu'auprès de celles qui ne sont pas aussi ouvertes à la diversité et à son acceptation.

En général, ce sont les gestionnaires et les superviseurs qui exercent la plus grande influence sur la culture du MPO et sur le milieu de travail. La stratégie la plus économique pour améliorer l'acceptation de la diversité dans ce Ministère consisterait à se concentrer sur ce groupe. La plus grande priorité au sein de ce groupe serait accordée aux gestionnaires et aux superviseurs travaillant dans des milieux où il est reconnu qu'il existe des problèmes liés à la diversité et au harcèlement. Le personnel de ces organisations se verrait également accorder une priorité élevée aux plans de la formation sur la diversité et le harcèlement. Ce type de formation s'adresserait également au personnel des organisations qui doivent embaucher leur premier membre d'un groupe désigné. À titre d'exemple, si aucun Autochtone ou aucune femme occupant le poste d'agent des pêches n'a jamais travaillé dans un bureau donné, l'ensemble du personnel tirerait parti d'une formation sur la diversité et le harcèlement avant que cette personne se joigne à cette organisation.

La capacité d'établir si des progrès sont accomplis constitue l'élément clé de toute stratégie visant à promouvoir des changements positifs au sein d'une culture organisationnelle. Si des progrès raisonnables ne sont pas accomplis dans des secteurs précis de l'organisation, on peut alors procéder à des interventions supplémentaires. Le Sondage auprès des employés de la fonction publique, entrepris en mai 1999, est un exemple d'une tentative de mesurer la bonne gestion organisationnelle et le milieu de travail. Malheureusement, les directives d'administration de ce sondage fournies par Statistique Canada stipulaient que celui-ci ne devait pas identifier les unités de moins de 100 employés. Par conséquent, le sondage auprès du MPO a été effectué à un niveau hiérarchique très élevé (principalement au niveau régional et sectoriel) et ne peut donc pas être utilisé pour donner un aperçu significatif de l'état d'une gestion organisationnelle saine (y compris l'acceptation de la diversité) au niveau de l'unité de travail, voire à celui des directeurs. Le MPO a expérimenté avec un certain succès la rétroaction ascendante pour mesurer des gestionnaires et leurs répercussions sur le milieu de travail. Cependant, cette initiative peut s'avérer plus ou moins complexe et plutôt coûteuse et, par conséquent, elle n'a pas été mise en application à grande échelle.

Certaines organisations mesurent leur bonne gestion en effectuant régulièrement des sondages auprès de leur personnel. Par exemple, la Direction générale de l'examen entreprend un sondage annuel de tout son personnel pour obtenir son opinion sur une variété de thèmes qui contribuent à créer un milieu de travail sain. Des sondages de ce genre n'ont pas à être longs et détaillés. Un simple sondage de quinze à vingt questions peut fournir les renseignements nécessaires pour établir si une unité organisationnelle possède les éléments fondamentaux d'un milieu de travail sain et respectueux qui apprécie et appuie la diversité. Ces sondages peuvent servir à mesurer la bonne gestion d'unités de travail ne comptant pas plus de dix employés parce qu'ils ne recueillent pas de données relatives aux répondants eux-mêmes. Des sondages de cette nature pourraient offrir des renseignements de très grande valeur sur les secteurs devant faire l'objet d'interventions, comme la formation, en mettant en évidence les secteurs où, par exemple, il existe un problème ayant trait à l'acceptation de la diversité et au traitement juste et équitable des membres de groupes désignés.

Le coût de ces sondages n'est pas élevé si on le compare à d'autres outils de mesure tels que la rétroaction ascendante. Par exemple, le coût d'un sondage annuel auprès de tous les employés du

MPO, au niveau des unités de travail, a été évalué à une somme de 30 000 $ à 40 000 $. Cette somme comprendrait un rapport sommaire pour chaque unité de travail du MPO comptant au moins dix employés.

Ce type de sondage abrégé sur la santé de l'organisation pourrait aussi s'appliquer plus fréquemment dans les milieux ayant des antécédents de problèmes liés au moral du personnel et, plus particulièrement, à l'acceptation de la diversité.

La portée de cette étude ne comprend pas l'élaboration et la recommandation d'une stratégie ministérielle détaillée visant à améliorer l'acceptation de la diversité au sein du MPO. Cependant, cette responsabilité devrait constituer un objectif très prioritaire pour la haute direction du Ministère.

Recommandations

- ***Le sous-ministre devrait s'assurer que les principes relatifs à la valorisation de la diversité, de l'ouverture et de l'équité sont exprimés officiellement dans l'Énoncé des valeurs du MPO.***

- ***Les directeurs généraux régionaux (DGR) et les sous-ministres adjoints (SMA) devraient s'assurer que la formation en matière de diversité et de harcèlement est donnée de façon prioritaire aux :***

    - ***gestionnaires, superviseurs et membres du personnel des secteurs où il est reconnu qu'il existe des problèmes liés à l'acceptation de la diversité et au traitement équitable de groupes désignés;***

    - ***aux membres du personnel des secteurs avant la première présentation de membres de groupes désignés (p. ex., avant que la première agente des pêches se joigne à un bureau de Conservation et Protection);et***

    - ***aux gestionnaires formulant une requête de formation pour les équipes de travail de leur secteur.***

- ***Les DGR et les SMA devraient veiller à ce qu'une version écourté de la formation sur la diversité et le harcèlement soit donnée à tous les gestionnaires et superviseurs du MPO qui ne font pas partie de la recommandation qui précède, au cours des trois prochaines années.***

- ***Les DGR et les SMA devraient veiller à ce que l'ensemble de leur personnel puisse profiter de sessions de sensibilisation sur la diversité démontrant l'influence positive de celle-ci sur la société et la culture d'une organisation. Les comités régionaux consultatifs d'équité en matière d'emploi devraient appuyer la gestion dans cette démarche.***

- ***Le sous-ministre délégué devrait organiser un atelier à l'intention des cadres supérieurs du MPO pour élaborer des stratégies précises visant à promouvoir la diversité au sein du MPO comme un apport positif et bénéfique au mieux-être de l'organisation.***

- ***L'efficacité des guides sur la diversité et le harcèlement transportés à bord des navires dans la région des Maritimes devrait être évaluée par le directeur général des services techniques et opérationnels afin d'en envisager l'utilisation éventuelle par d'autres Régions.***

- ***Le directeur général des RH devrait effectuer un sondage annuel auprès de tous les membres du personnel du Ministère, dans le but de mesurer les progrès accomplis en vue d'instaurer un climat de travail sain et respectueux qui valorise et appuie la diversité. Ce sondage ne devrait pas comporter plus de vingt questions et devrait préserver l'anonymat en ne recueillant pas de renseignements sur les participants eux-mêmes.***

3.4.2 MILIEU DE TRAVAIL DU PERSONNEL DE NAVIRES ET DES AGENTS DES PÊCHES

Plusieurs facteurs influent sur le milieu de travail, entre autres l'esprit d'initiative, la nature du travail lui-même, le genre de personnes attirées par l'organisation, la charge de travail et le degré d'isolement. Au MPO, on compte quatre types fondamentaux de milieux de travail : le bureau, le laboratoire, le terrain et le bateau. Dans la section 3.4 qui précède, Culture organisationnelle, nous avons étudié les questions de culture générales qui sont ressorties du sondage sur la culture ministérielle et des entrevues réalisées durant l'ESE. La plupart des recommandations que nous avons faites dans cette section portent sur la culture organisationnelle et le milieu de travail d'ensemble du MPO, sur ce qui va de soi. Nous n'avons toutefois pas tenu compte de certains défis particuliers que doivent relever les femmes dans certains milieux de travail non traditionnels du MPO.

La présente section est consacrée à deux de ces milieux de travail propres au MPO, celui du personnel de navire de la GCC et celui des agents des pêches de la conservation et de la protection. Ces deux milieux de travail sont considérés quelque peu non traditionnels, en particulier pour les femmes, et ils impliquent tous deux un degré d'isolement, en particulier le premier. Tous deux ont donné lieu à un nombre notable de plaintes de harcèlement, et il existe dans les deux une sous-représentation importante des femmes.

Comme il a été dit, l'analyse des milieux de travail du personnel de navire et des agents des pêches est axée sur la vie des femmes dans ces milieux. La présence des femmes dans des milieux de travail isolés et non traditionnels crée plus de défis uniques en leur genre que ne le font tous les autres groupes désignés.

3.4.2.1 Milieu de travail du personnel féminin de navires

Au MPO, les grands navires de la GCC constituent l'un des milieux de travail les plus isolés. Dans la plupart des cas, ces navires quittent leur port d'attache pour des périodes de 28 jours et plus. Le degré d'isolement crée un milieu qui peut rapidement provoquer des tensions interpersonnelles. La vie à bord a toujours entraîné un plus grand nombre de plaintes de harcèlement que la vie dans les autres milieux de travail du MPO. Les conflits interpersonnels et le harcèlement ne sont pas nécessairement dirigés contre les membres des groupes désignés, mais

ces derniers sont plus souvent que les membres du groupe non désigné la cible de comportements qu'on peut associer à du harcèlement.

Les conclusions et recommandations énoncées dans la présente section sont fondées sur des entrevues réalisées durant l'ESE ainsi que sur une enquête menée auprès de femmes officiers et membres d'équipage qui travaillent ou ont travaillé sur un navire de la GCC. De plus, nous avons analysé les conclusions et recommandations d'un autre ESE, effectué spécialement à l'intention de l'organisation des services opérationels de la GCC, région des maritimes de la flotte maritime, à l'automne 1998. Nombre des conclusions et recommandations formulées dans ce dernier corroborent les conclusions et recommandations présentées dans l'ESE mené à l'échelle du MPO.

Même si, dans l'ESE destiné à la flotte maritime, les conclusions et recommandations ayant trait au milieu de travail du personnel de navire intéressent les femmes au premier chef, plusieurs des recommandations sont conçues pour améliorer le milieu de travail de l'ensemble du personnel de navire de la GCC.

La culture des navires de la GCC est une culture masculine. Le sondage sur les femmes de la flotte révèle que les femmes officiers de navire et membres d'équipage qui occupent les postes non traditionnels d'employé de pont et de mécanicien qualifient le milieu de travail d'hostile aux femmes dans l'ensemble. Au contraire, les femmes membres d'équipage qui occupent les postes plus traditionnels de steward et de cuisinier qualifient le milieu de travail d'amical pour les femmes.

Généralement, une femme peut se sentir plus isolée qu'un homme sur un navire de la GCC, surtout que les représentantes de son sexe y sont souvent très peu nombreuses et qu'elle peut se retrouver la seule femme à bord. La marine canadienne, la marine américaine et la garde côtière américaine ont toutes adopté pour règle d'affecter dans la mesure du possible d'environ 15 p. 100 de femmes sur les navires mixtes. Cette proportion de femmes crée un milieu moins isolé pour le personnel féminin de navire. Ces règles sur la proportion de femmes sont assez flexibles pour ne pas avoir d'effets défavorables sur les perspectives d'avancement. La GGC pourrait créer elle aussi un milieu moins isolé pour le personnel féminin si elle adoptait des mesures semblables sur ses navires.

Il est d'ordinaire plus difficile de régler les cas de conflits interpersonnels qui éclatent dans le milieu isolé d'un navire que ceux qui se produisent à terre. Le MPO a bien un conseiller de résolution rapide des conflits et un conseiller de l'aide aux employés dans chaque région, mais le personnel de navire n'a pas aisément accès à eux quand il n'est pas dans son port d'attache. Cependant, conseils et support sont fréquemment disponibles à bord des navires par le biais d'une ligne téléphonique 877. Les traversiers de la Colombie-Britannique et la garde côtière américaine ont mis en œuvre des programmes de formation spéciale destinés au personnel de navire qui désire devenir «ombudsman» ou «médiateur». Le rôle du médiateur est de conseiller et d'aider le personnel à bord qui a des conflits personnels ou interpersonnels à régler. En ce qui concerne les traversiers de la Colombie-Britannique, la formation est offerte à des employés qui se sont portés volontaires en inscrivant leur nom sur une liste. Le médiateur remplit sa fonction auxiliaire à temps partiel, en plus de son affectation normale. La garde côtière américaine

examine présentement la possibilité de nommer un médiateur à temps plein sur certains de ses plus gros navires. Elle offre aussi un soutien additionnel à son personnel grâce à un programme de mentorat permettant à chacun de demander que lui soit affecté un mentor volontaire qui le conseillera sur des questions touchant le milieu de travail et le perfectionnement professionnel.

Le sondage sur les femmes de la flotte portait également sur les installations destinées à ces femmes. Des questions ont été soulevées quant au logement sur les navires de la GCC, et elles sont traitées dans la section 3.13.

Les femmes participent volontiers à la mise en lumière des problèmes et à l'élaboration de recommandations pour améliorer le milieu de travail, ce qui prouve que le MPO aurait intérêt à donner au personnel l'occasion d'exprimer son opinion sur les enjeux ministériels. Le présent rapport ne porte que sur les principales conclusions et recommandations du sondage sur les femmes de la flotte. Plusieurs des conclusions du sondage méritent d'être examinées plus à fond par les femmes de la flotte, qui sont concernées au premier chef et particulièrement sensibles aux défis et aux possibilités que la GCC offre aux femmes. Les conclusions et recommandations détaillées du sondage sur les femmes de la flotte seront transmises aux gestionnaires supérieurs de la GCC dans une lettre qui leur sera adressée séparément.

Recommandations

Les directeurs régionaux de la GCC, avec l'appui et les conseils du directeur général, Services maritimes, techniques et opérationnels, devraient :

- ***affecter suffisamment de femmes aux navires de la Garde côtière (baliseurs, navires de recherche scientifique et brise-glaces) afin de réduire le degré d'isolement et d'offrir un milieu de travail plus favorable. Le ministère devrait établir des lignes de conduite identifiant un pourcentage minimum de femmes au sein de l'équipage pour assurer une représentation significative. L'application de cette ligne directrice doit être assez flexible pour ne pas être un obstacle sur les perspectives d'avancement de carrière pour les femmes ou les hommes dans la flotte de la GCC;***

- ***dans la mesure du possible, affecter un groupe de deux ou plusieurs officiers de navire ou membres d'équipage féminins aux unités de recherche et sauvetage et de surveillance des pêches afin de réduire le degré d'isolement et d'offrir un milieu de travail plus favorable. L'application de cette ligne directrice doit être assez flexible pour ne pas être un obstacle sur les perspectives d'avancement de carrière pour les femmes ou les hommes dans la flotte de la GCC;***

- ***instaurer un programme de formation auquel participeraient des officiers de navire et des membres d'équipage choisis qui désirent devenir médiateurs ou ombudsmans à bord des navires de la GCC. Ces médiateurs continueraient de s'acquitter de leurs fonctions habituelles, mais ils aideraient en outre quiconque à bord le demande à régler un conflit et ils fourniraient conseils et soutien;***

- ***mettre en œuvre un programme de mentorat afin que tous les nouveaux membres du***

personnel sur un de ses navires puissent consulter un mentor sur des questions touchant le milieu de travail et le perfectionnement professionnel; une fois qu'on aura acquis une certaine expérience dans le déroulement decette initiative, évaluer son applicabilité à d'autres secteurs du Ministère.

- ***créer dans chaque région du MPO un réseau de femmes chargé de représenter les officiers de navire et les membres d'équipage. Ce réseau donnerait à la gestion de la GCC, d'une part, des conseils et des avis sur la mise en œuvre des recommandations du présent ESE qui touchent aux femmes travaillant sur ses navires et, d'autre part, des renseignements continus sur les défis auxquels fait face le personnel féminin de navire.***

3.4.2.2 Milieu de travail des agents des pêches, conservation et protection – Questions relatives aux femmes

Les conclusions et recommandations énoncées dans la présente section sont principalement fondées sur les résultats d'une enquête téléphonique menée auprès de douze agentes des pêches en fonction. Même s'il ne s'agit pas d'une enquête approfondie, quelques grands thèmes se dégagent de la plupart des réponses.

Les agentes des pêches peuvent être très isolées dans leur milieu de travail. Souvent, une agente se retrouve la seule femme dans un bureau de district en région éloignée. Dans certaines régions éloignées, la population accepte et comprend peu qu'une femme occupe un poste non traditionnel.

L'uniforme et le matériel qu'on fournit aux agentes des pêches sont conçus pour des hommes et ne répondent pas aux besoins des femmes. Par exemple, l'étui à arme de poing est conçu pour un corps d'homme, et les chaussures de sécurité ne sont disponibles qu'en pointures d'hommes.

Recommandations

- ***Les directeurs régionaux de Conservation et protection devraient, dans la mesure du possible, affecter des agentes des pêches par groupe de deux ou plus afin de réduire le degré d'isolement et d'offrir un milieu de travail plus favorable.***

- ***Le directeur général et les directeurs régionaux de Conservation et protection devraient :***

  - ***s'assurer que l'uniforme et le matériel fournis aux agentes des pêches répondent aux besoins particuliers des femmes;***

  - ***créer un réseau d'agentes des pêches chargé de représenter chaque région. Ce réseau donnerait à la gestion, d'une part, des conseils et des avis sur les questions soulevées et les recommandations faites dans le présent ESE qui ont trait aux agentes des pêches et,***

d'autre part, des renseignements continus sur les défis auxquels font face les agentes des pêches qui travaillent au MPO.

3.5 CONNAISSANCE DE LA GESTION DES PRATIQUES ET POLITIQUES D'ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI

Le sondage sur la culture révèle que 73 p. 100 des gestionnaires du MPO ont une connaissance générale du Plan d'équité en matière d'emploi. Cependant, les gestionnaires du MPO interrogés au cours de l'ESE ont évalué la connaissance et la compréhension qu'ils ont de leurs rôles et responsabilités en vertu de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* à « 2 » sur une échelle de 1 à 5 (1 correspondant à une faible connaissance et 5, à une grande connaissance)

Une des causes premières de la faible connaissance générale des pratiques et politiques d'EE est que les RH n'offrent pas suffisamment de soutien fonctionnel sous forme de conseils et de directives sur les responsabilités et les options de la gestion en ce qui concerne l'accroissement de la représentation des groupes. Voici les facteurs clés à l'origine de ce manque de soutien :

- Dans la région du Pacifique et le Centre et Arctique, les positions qui incluaient la responsabilité de la coordination régionale de l'EE ont été vacant pendant plusieurs mois l'an dernier. La majorité des généralistes des RH n'ont ni l'information ni l'expérience nécessaires pour aider les clients du Ministère à régler tous les problèmes et à relever tous les défis qui se présentent dans le domaine de l'EE. À moyen et à long terme, ces généralistes seront mieux en mesure de donner des conseils et d'appuyer tous les aspects de l'EE, et, à ce moment-là, les RH auront moins besoin des services de spécialistes de l'EE compétents.

- Mentionnons que les principes, pratiques et responsabilités associés à l'EE n'étaient pas au programme de la journée de formation qui a été offerte aux gestionnaires du Ministère sur le thème de la dotation et des gestionnaires délégués.

Recommandations

- ***Les directeurs régionaux des RH devraient s'assurer que les conseillers des RH dans les régions reçoivent une formation additionnelle sur les principes, les pratiques et les outils d'EE afin de pouvoir aider davantage les clients régionaux à assumer leurs responsabilités à l'égard de l'EE.***

- ***Les directeurs régionaux des RH devraient s'engager à affecter des ressources adéquates au poste dans les RH qui fourni un centre pour l'EE afin que celle-ci reçoive l'appui et l'attention nécessaires dans leur région. Les exigences du poste de spécialiste de l'EE devraient être réexaminées dans deux ans, à la lumière de la capacité des conseillers des RH de fournir des avis et d'appuyer adéquatement leurs clients régionaux dans le domaine de l'EE.***

- ***Les SMA et les DGR devraient s'assurer que des séances de sensibilisation à l'EE sont offertes à l'ensemble des gestionnaires et du personnel de soutien administratif qui participent au processus de dotation. Au départ, l'organisation des RH devrait convier à ces séances les gestionnaires supérieurs des régions et de l'AC. Une fois renseignés, ceux-ci, avec l'appui des RH, transmettraient leurs connaissances à leurs équipes de gestion.***

- ***Le directeur général des RH devrait ajouter un module sur l'EE au cours de dotation à l'intention des gestionnaires délégués afin que les nouveaux gestionnaires qui suivent le cours prennent conscience de la nécessité de tenir compte de l'EE au moment de la dotation.***

3.6 RESPONSABILITÉ DE GESTION ET ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI

Les résultats des entrevues et du sondage sur la culture ministérielle indiquent que la majorité des gestionnaires ne pensent pas être tenus responsables des progrès réalisés dans l'atteinte des objectifs d'EE. Ces objectifs sont rarement considérés comme faisant partie de l'Accord de responsabilisation des gestionnaires. Ceux-ci, en particulier en dessous du niveau de directeur, sont nombreux à n'avoir pas pris connaissance de la documentation sur la représentation et la disponibilité des groupes désignés dans les régions. Au cours du sondage sur la culture ministérielle, 48 p. 100 des gestionnaires interrogés ont déclaré n'avoir pris aucune mesure en faveur de l'EE.

Voici les principales causes à l'origine du manque de responsabilité de gestion à l'égard de l'EE :

- Les autorités fonctionnelles des RH chargées de l'EE ont tendance à surveiller les progrès des initiatives d'EE en lisant le rapport d'étape annuel de l'EE et en prenant part au processus de planification de l'EE. Par conséquent, les gestionnaires supérieurs n'ont pas connaissance en temps voulu de l'absence de progrès et des raisons de cette absence.

- Comme les données de la représentation et de la disponibilité des groupes désignés sont groupées uniquement selon les région et les niveaux de groupes professionnels, il est difficile pour les gestionnaires responsables de déterminer l'état des progrès de l'EE au sein de leur organisation.

- Les progrès réalisés n'étant recensés qu'une fois par année, la documentation ne reflète pas assez rapidement les mesures prises par les gestionnaires du MPO pour créer un sens des responsabilités à l'égard de l'EE.

- La section des RH chargée de l'EE à l'AC fournit aux régions des objectifs quantitatifs de recrutement des membres des groupes désignés qui sont définis en nombres absolus de personnes à recruter. Il en résulte une diminution du sens de responsabilité de la gestion, car les objectifs ne traduisent pas la réalité opérationnelle, qui occasionne souvent un faible taux de recrutement. Les objectifs d'EE deviennent alors chimériques.

Recommandations

- ***Les DGR et les SMA devraient veiller à ce que l'évaluation du rendement de chaque gestionnaire et superviseur du MPO, de même que les ententes d'évaluation des niveaux EX fasse état des mesures prises par l'employé pour appuyer l'EE et créer un milieu de travail respectueux, sain et positif. Les résultats du sondage annuel recommandé à la section 3.4.1 fourniraient une partie de l'information nécessaire à cet aspect des évaluations du rendement.***

- ***L'unité Planification, équité d'emploi, langues officielles des RH devrait :***

  - ***fournir aux régions des données sur la représentation/la disponibilité des membres des groupes professionnels, renseignements qui seraient classés par secteur et par direction générale pour la RCN et par direction pour les régions. Si l'entité organisationnelle de la direction générale ou de la direction est assez petite pour compromettre le caractère confidentiel des renseignements sur un membre des groupes désignés, il faudrait alors se contenter de fournir des données à l'échelle régionale ou sectorielle;***

  - ***définir les objectifs d'EE comme un pourcentage du recrutement total afin de les rendre plus réalistes;***

  - ***fournir à la direction régionale des rapports semestriels sur la représentation par rapport à la disponibilité afin de tenir les gestionnaires davantage au courant des progrès réalisés dans l'atteinte des objectifs d'EE;***

  - ***suivre de près et de façon systématique les progrès réalisés, les problèmes rencontrés et les pratiques exemplaires mises en œuvre dans les régions afin de s'assurer que les problèmes sont réglés et les occasions saisies en temps opportun;***

- ***Le directeur général des RH devrait faire en sorte que le niveau des ressources de l'unité Planification, équité d'emploi, langues officielles des RH qui sont affectées à l'EE soit augmenté afin que l'unité puisse satisfaire aux exigences supplémentaires qu'entraîneront la production de rapports et les activités de surveillance recommandées plus haut. Il faudrait aussi augmenter temporairement les niveaux de ressources de l'unité afin qu'elle puisse prendre d'autres mesures particulières recommandées dans le présent ESE, par exemple, la réalisation d'un sondage sur la déclaration volontaire.***

3.7 INITIATIVES DE RECRUTEMENT AXÉES SUR LES GROUPES DÉSIGNÉS SOUS-REPRÉSENTÉS

La présente section porte sur les problèmes et les obstacles auxquels se heurte le MPO quand il veut recruter des employés à l'extérieur du Ministère. La majorité des initiatives de recrutement des ministères ont pour objet l'embauche de nouveaux employés au niveau d'entrée de la carrière. Il convient de noter qu'environ 80 p. 100 des postes pour lesquels on recrute sont des poste de durée déterminée. La rationalisation systématique qui a cours depuis un certain temps au MPO a quelque peu limité les possibilités d'embauche de nouveaux employés. Malgré tout, le MPO procède à un certain recrutement; et les occasions vont augmenter au cours des cinq

prochaines années, à mesure que la main-d'œuvre vieillissante du Ministère choisira de prendre sa retraite.

Le taux de recrutement donne une bonne indication de la rapidité avec laquelle sera réglée la question de la sous-représentation des groupes désignés. En général, la règle suivante s'applique : le taux de recrutement d'un groupe désigné sous-représenté devrait au moins être égal au pourcentage de disponibilité de ce groupe sur le marché du travail. Par exemple, si le taux de disponibilité des membres des minorités visibles est de 5.4 p. 100, le taux de recrutement devrait aussi être de 5.4 p. 100 (c.-à-d. que sur 100 personnes recrutées, 5 ou 6 devraient appartenir aux minorités visibles). Quand il existe une sous-représentation importante, le taux de recrutement devrait être plus élevé que le taux de disponibilité afin que l'écart entre la représentation et la disponibilité soit comblé dans une période de temps raisonnable.

Le MPO fait des progrès raisonnables en ce qui concerne le recrutement global des femmes et des Autochtones, à l'exception du recrutement des femmes dans la catégorie technique et la catégorie de l'exploitation et le recrutement des Autochtones dans les catégories technique et scientifique. Les taux de recrutement des membres des minorités visibles se situent généralement en deçà des seuils acceptables, exception faite du recrutement dans la catégorie administrative. Les taux de recrutement des handicapés sont bien en deçà des seuils cibles acceptables, à l'exception du recrutement au sein des groupes professionnels PE, CS et PM.

Le Collège de la Garde côtière canadienne (CGCC) a considérablement d'influence sur la culture du MPO étant donné que bon nombre de ses diplômés finissent par occuper des poste de cadre supérieur au sein du Ministère. Les femmes sont les seuls membres de groupes désignés ayant traditionnellement été recrutés et promus par le CGCC. En mars 1999, le Collège a placé une annonce de recrutement dans le *National Post* sans préciser que les membres de groupes désignés étaient encouragés à poser leur candidature. De plus, quoique présentement sous étude, le programme d'enseignement actuel de quatre ans à l'intention des cadets ne fait aucune mention de la diversité ni de l'EE.

Les stratégies de recrutement de membres des groupes désignés exigent souvent une approche et une compétence spécialisées. Nous avons constaté que de nombreuses organisations (p. ex., la Gendarmerie royale du Canada (GRC), le MDN et la Banque de Montréal) ont des unités d'EE spécialisées dans le recrutement et le maintien en fonction des membres des groupes désignés. L'organisation des RH du MPO tente de remplir cette mission pour le Ministère, mais des secteurs comme la GCC et la Gestion des pêches doivent régler des questions de recrutement et de maintien en fonction complexes, qui nécessitent une connaissance de l'organisation et de son milieu de travail plus spécialisées que n'en ont les RH.

Les postes de perfectionnement permettent à une organisation d'engager du personnel inexpérimenté et de lui donner l'occasion d'acquérir les connaissances et compétences nécessaires pour satisfaire aux exigences d'un emploi particulier. Les postes de perfectionnement offrent aux membres des groupes désignés l'occasion parfaite de se joindre à une organisation sans avoir au préalable les compétences requises par un emploi ordinaire.

À l'heure actuelle, à causes des restrictions financières, relativement peu d'organisations du MPO ont créé des postes de perfectionnement. Plusieurs gestionnaires interrogés ont affirmé que des postes de perfectionnement les aideraient à éliminer la sous-représentation des groupes désignés et à se préparer à la pénurie de personnel qualifié prévue dans les cinq prochaines années en raison du nombre croissant d'employés qui vont prendre leur retraite.

En ce qui concerne la plupart des initiatives de recrutement, la gestion du MPO n'a pas ciblé les groupes désignés, même s'il existe une sous-représentation importante dans plusieurs catégories professionnelles. Il est arrivé que le Ministère fasse un effort particulier pour recruter des membres des groupes désignés, par exemple lorsqu'il a mis en œuvre l'initiative nationale de recrutement et de rajeunissement du secteur des Sciences. La coordination en a été assurée par la Direction générale de la planification et de la coordination des programmes des Sciences, organisation qui tient lieu de centre de liaison pour les questions d'EE au sein du secteur. D'autres exemples de groupes cibles désignés au recrutement dans le MPO sont le recrutement des candidats aux postes d'agent des pêches dans les régions des Maritimes et de Terre-Neuve ainsi que ceux de la stragégie d'emploi des Inuit de la région du Centre et de l'Arctique.

Voici les principaux facteurs à l'origine du manque général d'effort pour recruter des membres des groupes désignés :

- Les gestionnaires ne se montrent pas assez résolus à adopter des méthodes proactives pour mettre fin à la sous-représentation importante des groupes désignés.

- Les gestionnaires sont souvent plus ou moins au courant de l'existence de certaines techniques de recrutement ciblés qu'ils pourraient utiliser pour inciter un plus grand nombre de membres des groupes désignés à poser leur candidature à des postes au Ministère. Certaines régions possèdent des compétences spécialisées dans le domaine du recrutement des membres des groupes désignés, mais, jusqu'ici, les pratiques exemplaires ont rarement fait l'objet d'une mise en commun des connaissances.

- Les gestionnaires ne connaissent généralement pas les répertoires des groupes désignés tenus à jour par la Commission de la fonction publique (CFP) et d'autres organisations et pouvant constituer une source directe de candidats qualifiés potentiels à des postes au MPO.

- Les gestionnaires ne connaissent pas les outils de recrutement ou de sélection que la CFP peut mettre à la disposition d'un ministère pour permettre à celui-ci d'accorder officiellement une importance particulière aux groupes désignés (p. ex., l'article 44 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*).

Recommandations

- ***Les conseillers régionaux des RH devraient encourager les gestionnaires à considérer les répertoires des groupes désignés tenus à jour par la CFP comme une source possible de candidats aux postes du MPO.***

- ***Les DGR et les SMA devraient élaborer des stratégies en bonne et due forme afin d'atteindre les objectifs de recrutement dans les domaines où il existe une sous-représentation importante des groupes désignés. Ces stratégies devraient notamment comprendre des moyens d'augmenter le bassin de candidats potentiels appartenant aux groupes désignés, comme l'élargissement de la zone de concours. Ces stratégies devraient viser tant les titulaires de postes de durée déterminée que de durée indéterminée. On devrait promouvoir les pratiques exemplaires des organisations ministérielles dans le reste du Ministère. Les organisations fonctionnelles de l'AC devraient aider les régions à identifier les pratiques exemplaires.***

- ***Le directeur général des Services maritimes, techniques et opérationnels devrait veiller à ce que le Collège de la Garde côtière canadienne s'efforce de recruter des membres de tous les groupes désignés et à ce que la diversité et l'équité en matière d'emploi soient compris dans le programme d'enseignement de quatre ans à l'intention des cadets.***

- ***Dans la mesure du possible, on devrait créer des postes de perfectionnement afin de préparer le MPO à la pénurie de personnel qualifié prévue et d'augmenter les possibilités de recrutement de membres des groupes désignés quand il existe une sous-représentation importante.***

- ***Le directeur général des RH, au nom du Ministère, devrait demander officiellement à la CFP l'autorisation de mettre en œuvre un programme spécial, en vertu du paragraphe 5.1(2) de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, qui lui permettrait d'accorder une attention particulière à la sélection et au recrutement de membres des groupes désignés quand il existe une sous-représentation <u>importante</u> (p. ex., équipages de navires et agents des pêches).***

- ***Chaque région du MPO devrait, en collaboration avec le bureau local de la CFP, exercer les pouvoirs ministérielsspéciaux nouvellement acquis, en vertu du paragraphe 5.1(2) de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, ou les pouvoirs de la CFP au nom du MPO, afin de d'accorder une attention particulière à la sélection et au recrutement de membres des groupes désignés dans les domaines où ceux-ci sont sous-représentés. Les pouvoirs en question seraient exercés de façon ponctuelle, dans les seuls domaines qui ne sont pas visés par le programme spécial mentionné dans la recommandation précédente.***

- ***Les secteurs opérationnel et technique, la GCC et la Gestion des pêches devraient désigner des personnes chargées de l'EE à l'échelle de l'AC ainsi qu'à l'échelle régionale. Ces personnes devraient travailler avec les RH afin de régler les questions et les problèmes d'EE propres à leur secteur respectif.***

3.8 DOTATION EN EMPLOYÉS OCCASIONNELS ET EMPLOIS À PLUS LONG TERME

Dans toutes les régions du MPO, faire entrer de nouveaux employés au Ministère en leur offrant d'abord un poste occasionnel est une pratique relativement courante. Ces employés occasionnels acquièrent une expérience professionnelle précieuse, qui leur permet par la suite de postuler un emploi d'une durée déterminée ou indéterminée par voie de concours ou d'être nommés directement, sans avoir à participer à un concours.

Il existe peu de restrictions à l'embauche des employés occasionnels. La plupart du temps, les gestionnaires du MPO ne prennent pas en considération les candidats des groupes désignés et, par conséquent, les membres de ces groupes sont privés d'une chance d'acquérir l'expérience qui conduit souvent à un emploi plus permanent.

La CFP déconseille d'embaucher des employés occasionnels comme point de départ d'une offre d'emploi plus permanent. Il faut dire en outre que les employés occasionnels donnent beaucoup plus de travail aux unités de la paye que les autres types d'employés.

Recommandations

- ***La Direction des ressources humaines de chaque région devrait surveiller les méthodes d'embauche des gestionnaires régionaux afin de s'assurer qu'on n'abuse pas de cette pratique.***

- ***On devrait continuer d'embaucher des employés occasionnels quand on n'est sincèrement pas convaincu de la nécessité du poste à long terme. Toutefois, en pareille circonstance, on devrait tenir compte de l'EE au moment de l'embauche des employés occasionnels.***

3.9 SÉLECTION ET PROCESSUS DE RECRUTEMENT

La présente section est consacrée aux cas où les qualifications requises ou les tests de sélection constituent un obstacle à l'embauche de membres des groupes désignés qui désirent travailler au MPO. Nous nous intéressons particulièrement aux domaines où il existe une sous-représentation importante des groupes désignés. D'autres conclusions précises sur la sélection dans le domaine des promotions, des affectations intérimaires et des mutations à l'interne sont formulées dans la section 3.10, plus loin.

3.9.1 Sélection des candidats au poste d'agent des pêches

Les critères de sélection des candidats au poste d'agent des pêches ont été examinés et révisés au début de 1999. Les révisions ont permis d'éliminer les obstacles à la sélection de membres des groupes désignés que constituaient les exigences scolaires et la vérification des connaissances.

Il reste néanmoins un obstacle potentiel : l'expérience exigée actuellement des candidats au poste d'agent des pêches. Il est mentionné dans l'énoncé de qualités de l'agent des pêches que le candidat doit avoir de l'expérience dans au moins un des domaines suivants : ressources naturelles et renouvelables, application de la loi, industrie de la pêche. Nous estimons que cette

exigence crée un obstacle à l'embauche des femmes, des membres des minorités visibles et, dans une certaine mesure, des Autochtones, groupes qui ont traditionnellement moins d'expérience dans ces domaines que les membres du groupe non désigné.

La raison pour laquelle on exige de l'expérience dans un des trois domaines mentionnés ci-dessus n'est pas évidente. Si, par exemple, on croit que le fait d'avoir de l'expérience dans le domaine de l'application de la loi révèle des compétences en matière de médiation et de négociation, il est alors clair que d'autres expériences de vie permettent d'acquérir ce genre de compétences. Si, par ailleurs, on considère que le fait d'avoir de l'expérience dans l'un des trois domaines prouve que le candidat a la capacité de s'adapter à un milieu de travail non traditionnel, souvent en plein air, alors d'autres profils d'expériences plus généraux constitueraient également des indicateurs prévisionnels valables des chances d'un candidat de devenir un bon agent des pêches.

Lorsque l'initiative de recrutement comporte un volet distinct (c.-à-d., une affiche) pour les membres des groupes désignés, le jury de sélection pourrait continuer de considérer l'expérience acquise dans un des trois domaines comme un élément souhaitable. De cette manière, l'expérience dans un des trois domaines n'empêcherait pas les membres des groupes désignés de poser leur candidature, mais elle pourrait toujours constituer un outil de sélection, en particulier quand de nombreux membres du groupe non désigné ont présenté une demande.

Recommandations

- ***Le directeur général de Conservation et protection ne devrait plus exiger des candidats au poste d'agent des pêches qu'ils possèdent de l'expérience dans le domaine des ressources naturelles et renouvelables, de l'application de la loi ou de l'industrie de la pêche. On devrait examiner d'autres profils d'expérience plus généraux, susceptibles de constituer des indicateurs prévisionnels valables des chances d'un candidat de devenir un bon agent des pêches.***

3.9.2 Équipages de navires de la GCC

En général, les critères de sélection des officiers et des équipages de navire ne représentent pas un obstacle déraisonnable à l'embauche de membres des groupes désignés. La majorité des critères de sélection pour l'embauche des officiers et des équipages de navire au niveau de recrutement de base découlent directement des exigences médicales de Santé Canada ou des règles de sécurité énoncées dans la *Loi sur la marine marchande du Canada*.

Les exigences médicales formulées par Santé Canada ne créent pas de discrimination à l'endroit des femmes, des Autochtones ou des minorités visibles. Ce sont donc des raisons de sécurité qui empêchent les personnes souffrant de divers handicaps de faire partie de l'équipage d'un navire. La GCC examine régulièrement ces exigences médicales afin d'en vérifier la validité à la lumière des améliorations techniques et opérationnelles qui ne cessent d'être apportées et pourraient permettre à des personnes qui n'en ont pas le droit actuellement de travailler en toute sécurité sur un navire de la GCC. Il n'entre pas dans le cadre de notre mandat de remettre en question la légitimité des politiques et règlements médicaux ou l'interprétation qu'en fait la GCC et qui

empêche les personnes souffrant de certains handicaps de faire partie de l'équipage de ses navires.

La *Loi sur la marine marchande du Canada* stipule que tous les officiers et équipages de navire doivent posséder un Certificat de fonctions d'urgence en mer valide de classe A1, B1 ou B2. Les navires qui restent dans les eaux canadiennes peuvent, pendant une période ne dépassant pas six mois, accepter à bord des employés occasionnels qui n'ont pas encore le Certificat. Il faut pour obtenir ce dernier suivre un cours de six jours qui coûte environ 1 200 $ et être reçu à l'examen. Le cours n'est offert qu'à quelques endroits dans une région donnée, et bien des gens qui aimeraient s'inscrire hésitent à le faire à cause des frais, non seulement de scolarité, mais aussi de transport et d'hébergement. Seule la région de Terre-Neuve peut offrir le cours gratuitement, car le MPO et l'Université Memorial ont conclu une entente réciproque : le MPO rend des services à l'Université qui, en retour, offre le cours gratuitement. Développement des ressources humaines Canada (DRHC) a déjà payé une partie des frais de scolarité des recrues de la GCC. Cette pratique varie d'une région géographique à l'autre, selon l'interprétation que la région fait de la politique de DRHC.

L'obligation d'assumer tous les coûts associés à l'obtention du Certificat constitue un obstacle au recrutement de membres d'équipage au MPO. Cet obstacle est plus important pour les femmes et les minorités visibles, car ces groupes ont traditionnellement moins d'expérience dans le milieu de travail marin et, donc, moins de chances d'avoir le Certificat de fonctions d'urgence en mer.

Recommandations

- ***Le directeur général des Opérations et des Services techniques et les directeurs régionaux des Services opérationnels de la GCC devraient chercher des moyens de réduire les frais de scolarité, de déplacement et d'hébergement des personnes désireuses d'obtenir le Certificat de fonctions d'urgence en mer, en particulier lorsqu'il s'agit de membres des groupes désignés. Ils pourraient notamment :***

    - ***travailler avec les bureaux locaux de DRHC à promouvoir la participation de DRHC aux frais de scolarité des nouveaux membres d'équipage de la GCC qui doivent obtenir un Certificat;***
    - ***proposer à la GCC d'offrir une aide financière directe pour compenser les coûts associés à la formation des recrues qui possèdent toutes les compétences requises, mais doivent obtenir le Certificat;***
    - ***afin de réduire les frais de déplacement et d'hébergement, quand le nombre d'étudiants le justifie, offrir le cours dans des endroits où il n'est pas offert normalement.***

3.9.3 Représentation des groupes désignés au sein des jurys de sélection

L'examen des dossiers de dotation faisait partie du présent ESE, et ce que nous avons vu ne nous porte guère à croire que les jury de sélection sont constituées pour refléter le bassin de candidats. Nous considérons qu'il s'agit là d'un obstacle important au traitement équitable des membres des groupes désignés qui présentent une demande d'emploi au MPO.

Aucune partie du formulaire utilisé par les jury de sélection pour identifier leurs membres ne permet à ceux-ci de faire une déclaration volontaire. Il nous a donc été difficile de déterminer si des membres des jury représentaient un groupe désigné et, donc, si la composition des jury reflétait le bassin de candidats.

Recommandations

- ***Les DGR et les SMA devraient veiller à ce que la composition d'un jury de dotation, dans la mesure du possible, reflète le bassin de candidats qui seront évalués par ce jury.***

- ***Le directeur général des RH devrait mettre au point un formulaire qui permet aux membres des jury de dotation d'indiquer leur appartenance à un groupe désigné. Les responsables des futurs ESE seront ainsi mieux en mesure d'évaluer les progrès réalisés.***

- ***Le directeur général des RH devrait préparer de la documentation sur les questions touchant la diversité et la mettre à la disposition des membres des jury de dotation chaque fois qu'un jury de dotation pourrait avoir à évaluer des candidats.***

3.9.4 Entrevue de sélection

Au cours de la plupart des entrevues de sélection du MPO, les candidats sont priés d'imaginer des situations hypothétiques et de répondre à la question « Que feriez-vous dans une telle situation? ». Des études approfondies révèlent que le comportement antérieur du candidat dans les situations proposées constitue le meilleur indicateur de ses chances de bien s'acquitter de ses fonctions. Il n'est pas nécessaire que les situations soient liées au travail, mais il faut que le comportement provoqué par ces situations puisse être lié au genre de comportement recherché. Cette technique d'entrevue de sélection s'appelle l'évaluation basée sur les comportements.

Les techniques d'évaluation basée sur les comportements améliorent généralement le processus de sélection des candidats et peuvent en outre être utilisées pour déterminer dans quelle mesure un candidat accepte la diversité et la présence de membres des groupes désignés en milieu de travail. On peut demander au candidat de décrire des situations passées montrant qu'il accepte la diversité.

Recommandation

- ***Les directeurs régionaux des Ressources humaines devraient inciter tous ceux qui font des entrevues de sélection au MPO à employer les techniques de l'entrevue d'évaluation basée sur les comportements.***

- ***Pendant les entrevues de sélection, le jury devra examiner de façon précise les antécédents de comportement des candidats pour vérifier leur ouverture et leur acceptation de la diversité***

3.10 PROMOTIONS, AFFECTATIONS INTÉRIMAIRES ET MUTATIONS À L'INTERNE

Le système d'information des RH du MPO, PeopleSoft, l'examen de dossiers de dotation et le sondage sur la culture ministérielle ont permis de recueillir des données indiquant que 50 p. 100 des promotions résultent d'une nouvelle classification, 35 p. 100, d'un concours et les 15 p. 100 restants, de nominations sans concours. Ces données montrent également que, dans l'ensemble, les groupes désignés reçoivent une part de promotions égale ou supérieure à leur représentation.

En ce qui concerne les affectations intérimaires et les mutations internes, tous les groupes désignés reçoivent une part égale ou supérieure à leur représentation, sauf les Autochtones dans le cas des affectations intérimaires. L'écart vient principalement de la catégorie de l'administration et du service extérieur et de la catégorie technique. La méthode la plus couramment employée pour les nominations à un poste intérimaire est la recommandation: on y recourt 90 p. 100 du temps. Les autres postes intérimaires sont habituellement pourvus par voie de concours internes.

Des promotions qui ne résultent pas d'une nouvelle classifications, 30 p. 100 sont données à des employés qui ont déjà occupé le poste à titre intérimaire.

Si on en croit les données, les membres des groupes désignés reçoivent généralement une part équitable de promotions, de nominations intérimaires et de mutations. Lorsqu'on compare avec les autres ministères, rien ne laisse croire que les membres des groupes désignés qui travaillent au MPO rencontrent des obstacles considérables.

Malgré cela, les résultats du sondage sur la culture ministérielle révèlent que plus de 40 p. 100 de l'ensemble des employés mettent en question l'équité du processus de promotion et doutent de leurs propres chances de bénéficier d'une promotion au MPO. La proportion est supérieure chez les Autochtones et les minorités visibles, dont 55 p. 100 et 52 p. 100 des membres, respectivement, estiment que le processus de promotion est injuste et en désaccord avec le principe du mérite.

Ce sentiment général d'injustice tient peut-être au fait que seulement 35 p. 100 des promotions sont obtenues à la suite d'un concours et, pire encore, que presque un tiers des promotions sont accordées à des employées qui ont déjà occupé le poste à titre intérimaire.

L'examen des dossiers de dotation a révélé un autre facteur qui ferait croire aux employés que le processus de promotions est injuste. En effet, nous avons constaté que plusieurs énoncés de qualités pour des postes supérieurs comportent au chapitre des qualifications, connaissances et compétences techniques des exigences qui ne devraient normalement pas appartenir à un poste de cadre supérieur. Ces exigences peuvent constituer un obstacle pour les membres des groupes désignés qui possèdent toutes les compétences voulues en tant que gestionnaires, mais n'ont pas

les qualifications techniques requises par l'énoncé de qualités. Cette situation va à l'encore du principe selon lequel l'énoncé de qualités pour les cadres supérieurs sera de plus en plus général, comme en fait foi l'énoncé de qualités mis de l'avant dans le Programme de préparation à l'emploi des cadres supérieurs.

Recommandations

- ***Les possibilités de nominations intérimaires et de mutations internes devraient être annoncées plus abondamment dans tout le MPO.***

- ***Les postes intérimaires à long terme devraient être occupés à tour de rôle par différents employés qualifiés afin que ceux-ci puissent profiter en plus grand nombre de possibilités de perfectionnement pouvant conduire à une promotion.***

- ***On devrait examiner l'énoncé de qualités pour tous les postes à pourvoir aux niveaux EX et EX moins un afin de s'assurer que l'expérience préalable, les connaissances ainsi que les accréditations ou attestations requises sont réellement nécessaires et ne constituent pas des obstacles à l'emploi des membres des groupes désignés. Ces obstacles, dès qu'on en constate l'existence, doivent être éliminés.***

3.11 FORMATION

Le MPO ne dispose pas d'un système ministériel lui permettant de se tenir au courant de la formation suivie par ses employés. Le module de formation de PeopleSoft n'a pas été mis en oeuvre. Les données de la formation utilisées pour le présent ESE sont tirées du sondage sur la culture ministérielle.

D'après les réponses au sondage, 64 p. 100 des employés du MPO ont suivi une formation au cours de la dernière année. Rien ne porte à croire qu'il existe une différence importante entre les possibilités de formation offertes aux groupes désignés et celles offertes aux autres groupes. Mis à part les Autochtones, dont seulement 49 p. 100 se sont déclarés satisfaits, presque deux tiers de tous les autres employés du Ministère sont satisfaits des possibilités de formation.

En revanche, la majorité des personnes interrogées considèrent que l'attribution des places de formation ne se fait pas de façon équitable. Cela indique que la gestion du Ministère provoque une certaine dose de méfiance et de scepticisme. En raison du manque de données objectives au sujet de la formation ministérielle, il est toutefois difficile de séparer les faits des perceptions.

Recommandation

- ***Le directeur général des RH devrait veiller à la mise en œuvre du module de formation du système ministériel des Ressources humaines, PeopleSoft, de manière à ce qu'il fournisse des renseignements détaillés, à l'échelle nationale, sur la formation suivie par le personnel du MPO.***

3.12 ÉVALUATIONS DU RENDEMENT

La politique du MPO en matière d'évaluations du rendement stipule que tous les superviseurs et gestionnaires devraient donner au personnel des rétroactions régulières et fréquentes (au moins une fois par année) sur son rendement. Dans l'ensemble, cela peut se faire de vive voix ou par écrit.
Le sondage sur la culture ministérielle constitue la meilleure source de renseignements pour déterminer si les employés considèrent opportun et équitable le processus d'évaluation du rendement du MPO. La plupart des personnes interrogées (72 p. 100) déclarent avoir fait l'objet d'une évaluation du rendement annuelle officielle au cours des trois dernières années. Plus de 90 p. 100 d'entre elles affirment que les évaluations reflétaient bien leur rendement. À l'opposé, un fort pourcentage (75 p. 100) d'Autochtones et des handicapés estiment que leurs évaluations du rendement étaient injustes.

Même si le processus d'évaluation du rendement annuelle officielle suscite la satisfaction générale, seulement 53 p. 100 des personnes interrogées déclarent que leur superviseur leur donne des rétroactions sur le rendement tout au long de l'année. Le pourcentage est moins élevé chez les Autochtones (43 p. 100).

Recommandation

- ***Le directeur général des RH devrait veiller à ce que les séances de formation ministérielle des gestionnaires et des superviseurs soulignent l'importance de donner aux employés des rétroactions sur le rendement fréquentes et régulières et la nécessité d'acquérir les compétences nécessaires pour ce faire.***

3.13 ACCESSIBILITÉ DES LIEUX AUX HANDICAPÉS ET POUR LES GROUPES DE TRAVAIL MIXTES

Les questions abordées dans la présente section portent strictement sur l'aménagement des lieux, pour les handicapés, par exemple. Nous ne parlons pas de culture, d'attitudes ou de politiques, sujets qui sont traités dans d'autres sections du rapport.

Le sondage sur la culture ministérielle réalisé dans le cadre du présent examen révèle que 43 p. 100 des personnes interrogées ne croient pas que le Ministère répond suffisamment aux besoins des handicapés. Nous n'avons pas mené d'enquête exhaustive sur l'accessibilité des lieux aux handicapés. Cependant, lors de nos visites en région, nous avons bien vu que certains endroits n'étaient pas complètement accessibles aux personnes à mobilité réduite. Les gestionnaires du MPO sont généralement favorables à l'idée de rendre les lieux accessibles aux handicapés, mais semblent avoir adopté pour ligne de conduite de ne se pencher sur la question que lorsqu'un employé handicapé en fait la demande.

La position de la Commission canadienne des droits de la personne (CCDP) est que tous les endroits où un individu peut avoir à se rendre durant la procédure d'emploi (p. ex., pour se procurer une formule de demande d'emploi ou se présenter à une entrevue ou à un examen) devraient en tout temps être complètement accessibles aux handicapés. Cette position

correspond à la politique du SCT en matière d'installations pour les handicapés. La CCDP prévoit en outre qu'avec le temps tous les endroits où il est raisonnable de penser qu'une personne handicapée puisse avoir à se rendre lui seront complètement accessibles.

Cela peut être coûteux de rendre un endroit accessible aux handicapés. Quand un lieu travail n'est pas accessibles aux handicapés et qu'un employeur a devant lui un candidat handicapé, la pensée des dépenses à venir peut le dissuader de faire une offre d'emploi. C'est pourquoi des entreprises comme la Banque de Montréal ont créé une caisse de gestion des aménagements que les gestionnaires peuvent utiliser pour satisfaire aux besoins des handicapés à mesure qu'ils se présentent. L'organisation reconnaît ainsi que ça peut prendre des années pour réaliser des projets d'aménagement et que, dans certains cas, il est impossible de prévoir les besoins. On notera que la satisfaction des besoins des handicapés ne se limite pas à l'aménagement des lieux, mais comprend aussi la fourniture de matériel, comme de grands écrans et des systèmes de reconnaissance vocale pour les déficients visuels. À la Banque de Montréal, l'excédent du dernier trimestre de la caisse de gestion des aménagements sert généralement à activer la réalisation des projets d'aménagement les plus importants du plan d'amélioration des installations.

Il y a un aspect de la satisfaction des besoins des handicapés qui n'a pas rapport aux installations : les renseignements sur le recrutement, les promotions et les possibilités de perfectionnement fournis sous une forme autre que l'imprimé (p. ex., des bandes sonores). En examinant les dossiers de dotation du MPO, nous n'avons pu constater une seule fois où le Ministère avait offert de fournir des renseignements sur une action de dotation autrement que par écrit. Dans les organisations sensibles aux besoins des handicapés, c'est une pratique courante d'indiquer clairement, sur les affiches de recrutement par exemple, que les renseignements seront fournis sous une autre forme à ceux qui en font la demande. Le geste en soi montre aux handicapés que l'organisation est prête à prendre des mesures spéciales pour répondre à leurs besoins.

Une fois réglé le dossier de l'aménagement des lieux pour les handicapés, on n'en a pas fini avec la question de l'aménagement. Il est aussi important de fournir un logement de nuit et des toilettes aux groupes de travail composés d'hommes et de femmes. Au MPO, un logement de nuit correct, en particulier dans les milieux de travail non traditionnels (p. ex. travail sur le terrain) de la collectivité scientifique et technique et du personnel de recherche et sauvetage, est essentiel au bon fonctionnement et au bien-être des femmes du Ministère. L'absence de logement de nuit et de toilettes pour les deux sexes constitue un obstacle à l'emploi des femmes au MPO.

Il n'entrait pas dans le cadre de notre examen de vérifier sur place s'il existe ou non des logements de nuit pour les deux sexes. Les répertoires des installations disponibles n'indiquent pas si les logements de nuit peuvent accommoder comme il se doit une équipe de travail mixte.

Les entrevues réalisées au cours du présent examen ainsi les résultats de l'enquête menée auprès des agentes des pêches révèlent que bon nombre des petits bateaux de surveillance et des petits bateaux de recherche et sauvetage du MPO ne sont pas dotés de toilettes. Cela peut poser problème durant les sorties de plus de quelques heures où il est impossible de faire escale. Pour

les femmes qui font partie d'un équipage mixte, cette situation peut être une sérieuse source d'embarras et de désagréments.

Recommandations

- ***Les DGR et la SMA des Services intégrés devraient s'assurer que des plans des installations sont dressés et indiquent :***
  - ***les endroits qui ne sont pas complètement accessibles aux handicapés;***
  - ***les logements de nuit qui ne conviennent pas aux équipes de travail mixtes;***
  - ***les critères qui permettent de déterminer les installations qui doivent être rendues accessibles en priorité aux handicapés;***
  - ***une stratégie à court, à moyen et à long terme pour rendre complètement accessibles aux handicapés toutes les installations qui doivent l'être.***
- ***La SMA des Services intégrés devrait s'assurer qu'on puisse indiquer, dans le système du répertoire immobilier en cours de création, si un endroit est accessible du point de vue des handicapés et si les logements de nuit conviennent aux deux sexes, s'il y a lieu.***
- ***Si possible, on devrait installer des toilettes portatives dans les petites embarcations du MPO qui sont totalement dépourvues de lieux d'aisance à l'heure actuelle, et le faire de manière à offrir un degré raisonnable d'intimité aux membres des équipages mixtes.***
- ***Les DGR et la SMA des Services intégrés devraient créer dans chaque région une caisse de gestion des aménagements qui servirait à financer les travaux imprévus qu'il faut entreprendre pour répondre aux besoins des handicapés.***
- ***Les directeurs régionaux des RH devraient s'assurer que toutes les annonces relatives à l'emploi au sein du MPO traduisent la volonté du Ministère de prendre des mesures spéciales pour répondre aux besoins des handicapés en leur fournissant la documentation relative au poste.***

3.14 INITIATIVES SPÉCIALES ET MÉCANISMES DE SOUTIEN

Plusieurs initiatives actuellement en cours au MPO contribuent à l'EE. Nombre d'entre elles sont des initiatives de grande envergure qui, en plus de promouvoir l'EE, ont une incidence favorable sur la culture organisationnelle globale du MPO. Mentionnons le Programme de résolution rapide des conflits, le Programme d'aide aux employés, le Programme d'entrevue de départ, les nouvelles Lignes directrices et politique sur le harcèlement, qui sont tous de beaux exemples d'initiatives du MPO qui concourent à la création d'un milieu de travail sain, propice à l'EE, à la diversité et au respect. Ces initiatives et les améliorations qu'on compte y apporter serviront le Ministère dans l'avenir. Nous n'avons pas trouvé lieu de faire des recommandations à leur sujet. Par contre, la situation des Comités consultatifs sur l'équité en matière d'emploi (CCEE) pourrait s'améliorer.

3.14.2 Comités consultatif sur l'équité en matière d'emploi

Un CCEE a été créé dans chaque région, y compris la RCN. Un CCEE national a également été formé, et il est constitué de représentants de chaque comité régional. Les objectifs globaux de ces comités consistent à donner des précisions et des conseils au personnel supérieur sur des questions d'EE et de diversité et de promouvoir ces dernières.

Certains comités régionaux ont toutefois de la difficulté à recruter des membres, en particulier parmi les Autochtones, les membres des minorités visibles et les handicapés. Qui plus est, les gestionnaires supérieurs et intermédiaires ne se laissent pas facilement convaincre eux non plus. Cela explique que la planification stratégique et le savoir-faire organisationnel font défaut dans la plupart des comités. Fait à noter, les membres du comité ne sont pas tenus d'appartenir à un groupe désigné. La participation de personnes autres que des membres de groupes désignés permet souvent au comité d'avoir un point de vue différent et utile sur les questions d'EE.

Certains des CCEE du MPO relèvent du directeur général régional de leur région. Plusieurs des CCEE relèvent du comité régional des Ressources humaines. Dans la région du Pacifique, le Comité régional des ressources humaines joue le rôle d'intermédiaire. Dans la RCN, le CCEE régional ainsi que le CCEE national relèvent des Services intégrés du sous-ministre délégué. Tous ces liens hiérarchiques se font à un niveau supérieur de l'organisation, mais on indiquerait plus clairement l'importance accordée aux CCEE si chacun d'eux relevait du gestionnaire le plus haut placé de son organisation.

Plusieurs des CCEE ne disposent pas d'un budget annuel pour financer leurs activités. Le fait d'être privé de budget annuel, comme le sont même certains CCEE dont le plan de travail est approuvé, rend la mise en œuvre des initiatives prévues difficile et pénible. Il se produit des retards importants, et les comités sont forcés de chercher du financement cas par cas, au gré des besoins.

Recommandations

- ***Les CCEE régionaux devraient relever directement du Directeur général de la région et du sous-ministre délégué de la RCN. Le CCEE national devrait relever du sous-ministre délégué.***

- ***Les CCEE devraient disposer d'un budget annuel basé sur le plan de travail et l'énoncé des responsabilités approuvés.***

- ***Les membres de la haute direction et les employés prometteurs devraient être encouragés à siéger pendant une session à un CCEE.***

3.15 RESSOURCES HUMAINES –CLASSEMENT ET TENUE DES DOSSIERS

L'examen de dossiers de dotation dans toutes les régions nous a permis de constater plusieurs incohérences dans la tenue de ces dossiers. Notre tâche en a souvent été compliquée alors que nous tentions de déterminer s'il existe des obstacles au traitement équitable des membres des groupes désignés. Étant donné qu'il faudra à l'avenir examiner périodiquement les dossiers afin de s'assurer qu'il n'existe pas d'obstacles pour les groupes désignées, il conviendrait de remédier à la situation.

Recommandations

- ***Le directeur général des RH devrait dresser et utiliser une liste de contrôle générale des dossiers de dotation qui comporterait les éléments essentiels à l'analyse de la participation aux initiatives de dotation des groupes désignés. Cette liste de contrôle devrait veiller à ce que les renseignements contenus dans la déclaration volontaire des membres des groupes désignés et les raisons pour lesquelles un candidat a été éliminé à la présélection soient consignés dans les rapports du jury de sélection.***

4.0 PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

RECOMMANDATIONS	*PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION*	*POSTE DE PREMIÈRE RESPONSABILITÉ*	*PREMIÈRE ÉCHÉANCE*
1. ***L'unité Planification, équité d'emploi, langues officielles des RH devrait rectifier le taux de disponibilité des handicapés pour les groupes professionnels GT, SO, SC et GL de manière à supprimer le pourcentage des personnes à mobilité réduite et les aveugles.***	Ces rectifications ont été faites quand le rapport final de l'ESE fut approuvé. De nouvelles rectifications seront effectuées selon le besoin.	L'unité Planification, équité d'emploi, langues officielles des RH	Terminé en septembre 1999. Rectifications annuelles au besoin.
2. ***L'unité Planification, équité d'emploi, langues officielles des RH devrait rectifier le taux de disponibilité des minorités visibles dans la région du Pacifique, le Centre et l'Arctique et la région Laurentienne, de manière à exclure le taux de disponibilité dans les zones métropolitaines de Vancouver, de Toronto et de Montréal, respectivement, du taux de disponibilité à l'extérieur de ces villes, pour les catégories de l'exploitation et du soutien administratif.***	Ces rectifications ont été faites quand le rapport final de l'ESE fut approuvé. De nouvelles rectifications seront effectuées selon le bescin.	L'unité Planification, équité d'emploi, langues officielles des RH	Terminé en septembre 1999. Rectifications annuelles au besoin.

RECOMMANDATIONS	*PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION*	*POSTE DE PREMIÈRE RESPONSABILITÉ*	*PREMIÈRE ÉCHÉANCE*
3. Le directeur général des Ressources humaines devrait:		Le directeur général des Ressources humaines	
(a) mettre au point et réaliser un sondage sur la déclaration volontaire de la main-d'œuvre afin de sensibiliser davantage l'effectif du MPO à l'équité en matière d'emploi et d'atteindre le taux de participation de 80 % exigé par la CCDP;	NOUVEAU PROJET Une subvention pour projets spéciaux de 140 000 $ est nécessaire et a été demandée dans le plan d'entreprise des Services intégrés. En raison de la complexité du projet et de la surcharge de travail anticipée pour les gestionnaires et le personnel à l'occasion de la mise en œuvre de la NGC, ce projet devrait commencer en 2000-2001 et se terminer au début de l'exercice 2001-2002. Il faut trouver le financement nécessaire, lequel pourrait peut-être provenir des fonds non dépensés qui avaient été alloués aux 10 initiatives nationales des RH dirigées par 7 sous-ministres adjoints principaux désignés champions.	Les directeurs régionaux des RH	Ce projet devrait commencer en 2000-2001 et se terminer au début de 2001-2002.
(b) s'assurer que le MPO met en place un processus permettant à tous ceux qui postulent un emploi au Ministère de faire une déclaration volontaire. Conformément aux exigences de la CCDP, il faudrait que les candidats puissent déclarer faire partie de l'un des groupes désignés ou d'un groupe non désigné;	EN COURS Formulaire modifié pour permettre aux membres des groupes non désignés de le remplir. Nota : Il est nécessaire d'installer la nouvelle version 8.0 de PeopleSoft afin de pouvoir pleinement mettre en œuvre cette recommandation.		Installation de la version 8.0 de PeopleSoft en 2001-2002.

RECOMMANDATIONS	*PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION*	*POSTE DE PREMIÈRE RESPONSABILITÉ*	*PREMIÈRE ÉCHÉANCE*
(c) s'assurer que les étudiants et les employés occasionnels sont pris en compte dans le processus de déclaration volontaire du MPO au cas où l'un d'eux obtiendrait un jour un emploi d'une durée déterminée ou indéterminée.	NOUVELLE INITIATIVE L'intégration immédiate des employés occasionnels est problématique puisque les régions n'inscrivent généralement pas ces employés dans la banque PeopleSoft. Cette situation pourrait changer lorsque l'interface de paie en ligne sera mise en place mais jusque là, cette recommandation n'est pas réalisable. En ce qui concerne les étudiants, le formulaire de déclaration volontaire a déjà été ajouté à la lettre d'offre.		Interface de paie en ligne de PeopleSoft doit être mise en œuvre en 2002-2003.

RECOMMANDATIONS	*PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION*	*POSTE DE PREMIÈRE RESPONSABILITÉ*	*PREMIÈRE ÉCHÉANCE*
4. Le sous-ministre devrait s'assurer que les principes relatifs à la valorisation de la diversité, de l'ouverture et de l'équité sont exprimés officiellement dans l'énoncé des valeurs du MPO.	L'énoncé des valeurs du MPO tel qu'il apparaît dans le Plan stratégique du MPO du mois de mars 2000 comprend l'énoncé de valeurs suivant : le MPO prône un environnement de travail qui valorise les gens, la diversité, l'ouverture et l'apprentissage continu.	Le sous-ministre CME	Terminé

RECOMMANDATIONS	*PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION*	*POSTE DE PREMIÈRE RESPONSABILITÉ*	*PREMIÈRE ÉCHÉANCE*
5. ***Les directeurs généraux régionaux (DGR) et les sous-ministres adjoints (SMA) devraient s'assurer que la formation en matière de diversité et de harcèlement est donnée de façon prioritaire aux :*** ***(a) gestionnaires, superviseurs et membres du personnel des secteurs où il est reconnu qu'il existe des problèmes liés à l'acceptation de la diversité et au traitement équitable de groupes désignés;*** ***(b) aux membres du personnel des secteurs avant la première présentation de membres de groupes désignés (p. ex., avant que la première agente des pêches se joigne à un bureau de Conservation et Protection);et*** ***(c) aux gestionnaires formulant une requête de formation pour les équipes de travail de leur secteur.***	Des sessions de sensibilisation à la diversité sont proposées à chaque année dans le calendrier de formation. Les directeurs généraux régionaux (DGR) et les sous-ministres adjoints (SMA) s'assureront que d'ici un an, les gestionnaires et les équipes pour lesquels il a été reconnu qu'il existe des problèmes liés au traitement équitable des groupes désignés suivront une formation. Les DGR et les SMA verront également à ce que les gestionnaires et les membres des équipes dans lesquelles un membre d'un groupe désigné sera intégré suivent une formation, ainsi que les personnes qui en font la demande. À tous les six mois, les DGR et les SMA vérifieront la participation aux sessions de formation afin d'assurer que toutes les personnes concernées y assistent.	Les DGR Les SMA	2000-2001

RECOMMANDATIONS	*PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION*	*POSTE DE PREMIÈRE RESPONSABILITÉ*	*PREMIÈRE ÉCHÉANCE*
6. ***Les DGR et les SMA devraient veiller à ce qu'une version écourtée de la formation sur la diversité et le harcèlement soit donnée à tous les gestionnaires et superviseurs du MPO qui ne font pas partie de la recommandation qui précède, au cours des trois prochaines années.***	Une version écourtée de la formation sur la diversité et sur le harcèlement sera présentée à tous les gestionnaires et superviseurs au cours des deux prochaines années. Les DGR et les SMA verront à ce que les gestionnaires et les superviseurs participent à la formation en faisant une vérification des inscriptions à tous les six mois.	Les DGR Les SMA	À être terminé en mars 2002.
7. ***Les DGR et les SMA devraient veiller à ce que l'ensemble de leur personnel puisse profiter de sessions de sensibilisation sur la diversité démontrant l'influence positive de celle-ci sur la société et la culture d'une organisation. Les comités régionaux consultatifs d'équité en matière d'emploi devraient appuyer la gestion dans cette démarche.***	Les RH, AC, vont promouvoir la diversité dans le milieu de travail grâce à l'éducation et aux initiatives particulières de sensibilisation. Tous les employés devront suivre une session de sensibilisation au cours des deux prochaines années. Les DGR et les SMA vérifieront les inscriptions à ces cours à tous les six mois afin de veiller à ce que tous les membres du personnel y participent au cours des deux prochaines années.	Les DGR Les SMA Avec l'appui des comités régionaux consultatifs sur l'équité en matière d'emploi	À être terminé en mars 2003.

RECOMMANDATIONS	*PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION*	*POSTE DE PREMIÈRE RESPONSABILITÉ*	*PREMIÈRE ÉCHÉANCE*
8. ***Le sous-ministre délégué devrait organiser un atelier à l'intention des cadres supérieurs du MPO pour élaborer des stratégies précises visant à promouvoir la diversité au sein du MPO comme un apport positif et bénéfique au mieux-être de l'organisation.***	Un atelier de sensibilisation destiné aux cadres supérieurs du MPO a eu lieu au mois de juin 1999. L'énoncé de valeurs du MPO tel qu'il apparaît dans le Plan stratégique du MPO du mois de mars 2000 contient l'énoncé de valeurs suivant : le MPO prône un environnement de travail qui valorise les gens, la diversité, l'ouverture et l'apprentissage continu. Les dix initiatives nationales des RH en cours de réalisation encourageront également la diversité et le mieux-être dans le milieu de travail. Un atelier de sensibilisation pour les cadres supérieurs du MPO sera offert à tous les deux ans afin de s'assurer que de nouvelles stratégies se développent continuellement.	Le sous-ministre délégué	Terminé le 23 juin 1999 **À tous les deux ans**
9. ***L'efficacité des guides sur la diversité et le harcèlement transportés à bord des navires dans la région des Maritimes devrait être évaluée par le directeur général des services techniques et opérationnels afin d'en envisager l'utilisation éventuelle par d'autres Régions.***	Le directeur général de la Flotte, en collaboration avec les RH des Maritimes, va évaluer l'efficacité des guides sur la diversité et le harcèlement qui sont à bord des navires dans la région des Maritimes. Transmettre aux cadets du CGCC avant la première étape de service en mer, ainsi qu'aux cadets membres du programme spécial d'échanges qui sont présentement au collège.	Le directeur général de la Flotte	Décembre 2000

RECOMMANDATIONS	*PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION*	*POSTE DE PREMIÈRE RESPONSABILITÉ*	*PREMIÈRE ÉCHÉANCE*
10. Le directeur général des RH devrait effectuer un sondage annuel auprès de tous les membres du personnel du Ministère, dans le but de mesurer les progrès accomplis en vue d'instaurer un climat de travail sain et respectueux qui valorise et appuie la diversité. Ce sondage ne devrait pas comporter plus de vingt questions et devrait préserver l'anonymat en ne recueillant pas de renseignements sur les participants eux-mêmes.	Cette recommandation devra être révisée lorsque les plans d'action du sondage de 1999 auprès des fonctionnaires auront été mis en œuvre et que l'enquête démographique sur l'équité en matière d'emploi menée par le MPO aura été complétée (recommandation n° 3a). On s'inquiète de la fatigue et des risques associés à la réalisation d'une autre enquête avant même que des mesures précises n'aient été prises concernant le sondage de 1999 auprès des fonctionnaires. Notons que certains secteurs proposent plutôt d'adopter un processus de rétroaction tous azimuts reliés au processus d'examen du rendement et d'évaluation de l'employé et qui serait réalisé à tous les deux ans auprès de tous les superviseurs du MPO. Le sous-ministre délégué et le champion de l'initiative de perfectionnement professionnel devraient déterminer si un processus de rétroaction tous azimuts doit avoir lieu et, le cas échéant, quand aurait lieu sa mise en œuvre au sein du MPO à titre de composante de la gestion générale de l'apprentissage et du développement.	Le directeur général des RH	Décembre 2000

RECOMMANDATIONS	*PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION*	*POSTE DE PREMIÈRE RESPONSABILITÉ*	*PREMIÈRE ÉCHÉANCE*
11. Les directeurs régionaux de la GCC, avec l'appui et les conseils du directeur général, Services maritimes, techniques et opérationnels, devraient :	Le directeur général de la Flotte doit commencer le travail d'élaboration de la politique sur l'équipage féminin, notamment en ce qui concerne : • les coûts, le budget; • le recrutement, les problèmes de maintien en emploi selon les régions; • l'avancement professionnel des ON/ME; • la souplesse de l'équipage; • les autres contraintes opérationnelles.	Les directeurs régionaux de la GCC Avec l'appui du directeur général de la Flotte	2000/01
(a) affecter suffisamment de femmes aux navires de la Garde côtière (baliseurs, navires de recherche scientifique et brise-glaces) afin de réduire le degré d'isolement et d'offrir un milieu de travail plus favorable. Le ministère devrait établir des lignes de conduite identifiant un pourcentage minimum de femmes au sein de l'équipage pour assurer une représentation significative. L'application de cette ligne directrice doit être assez flexible pour ne pas être un obstacle sur les perspectives d'avancement de carrière pour les femmes ou les hommes dans la flotte de la GCC;	Les DR de la GCC doivent commencer l'application de la politique au moment opportun.		

RECOMMANDATIONS	*PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION*	*POSTE DE PREMIÈRE RESPONSABILITÉ*	*PREMIÈRE ÉCHÉANCE*
(b) L'application de cette ligne directrice doit être assez flexible pour ne pas être un obstacle sur les perspcctives d'avancement dans la mesure du possible, affecter un groupe de deux ou plusieurs officiers de navire ou membres d'équipage féminins aux unités de recherche et sauvetage et de surveillance des pêches afin de réduire le degré d'isolement et d'offrir un milieu de travail plus favorable.	• réaliser une enquête auprès des femmes qui vont en mer afin d'établir une liste éventuelle de celles qui accepteraient de partager une cabine sur les petits navires, c.-à-d. les bateaux ayant une capacité de 4 à 5 personnes.		
(c) instaurer un programme de formation auquel participeraient des officiers de navire et des membres d'équipage choisis qui désirent devenir médiateurs ou ombudsmans à bord des navires de la GCC. Ces médiateurs continueraient de s'acquitter de leurs fonctions habituelles, mais ils aideraient en outre quiconque à bord le demande à régler un conflit et ils fourniraient conseils et soutien;	• établir une liste de volontaires; • déterminer la formation nécessaire; • régler les problèmes de rémunération.		

RECOMMANDATIONS	*PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION*	*POSTE DE PREMIÈRE RESPONSABILITÉ*	*PREMIÈRE ÉCHÉANCE*
(d) mettre en œuvre un programme de mentorat afin que tous les nouveaux membres du personnel sur un de ses navires puissent consulter un mentor sur des questions touchant le milieu de travail et le perfectionnement professionnel. ; une fois qu'on aura acquis une certaine expérience dans le déroulement de cette initiative, évaluer son applicabilité à d'autres secteurs du Ministère.	• Évaluer les expériences au sein du programme de mentorat du MPO • Une étude sur la faisabilité sera réalisée en tenant compte de la structure hiérarchique sur les navires et des régimes de rotation des équipages.		2000/01
(e) créer dans chaque région du MPO un réseau de femmes chargé de représenter les officiers de navire et les membres d'équipage. Ce réseau donnerait à la gestion de la GCC, d'une part, des conseils et des avis sur la mise en œuvre des recommandations du présent ESE qui touchent aux femmes travaillant sur ses navires et, d'autre part, des renseignements continus sur les défis auxquels fait face le personnel féminin de navire.	• *Les systèmes actuels tiennent maintenant compte de ce type d'information de la part de tout l'équipage, y compris les femmes. De plus, les changements proposés dans les communications et les réunions des gestionnaires avec l'équipage répondront à ce besoin.*		

RECOMMANDATIONS	*PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION*	*POSTE DE PREMIÈRE RESPONSABILITÉ*	*PREMIÈRE ÉCHÉANCE*
12. Les directeurs régionaux de Conservation et protection devraient, dans la mesure du possible, affecter des agentes des pêches par groupe de deux ou plus afin de réduire le degré d'isolement et d'offrir un milieu de travail plus favorable.	Le nombre actuel d'agentes des pêches (55 femmes sur les 600 agents) rend l'application de cette recommandation difficile. L'accent est donc mis sur le recrutement. Le groupe actuel des candidats au poste d'agent des pêches compte 18 femmes sur un total de 40 recrues (corrigeant en partie le problème de lacunes en matière d'équité). Les régions devront tenir compte de cette recommandation à l'occasion du recrutement de nouveaux agents des pêches. Cependant, les nouvelles recrues ne seront pas affectées dans une région précise contre leur volonté dans l'unique but de maintenir plus d'une seule agente des pêches dans cette région.	Les directeurs régionaux de Conservation et protection	En cours

RECOMMANDATIONS	*PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION*	*POSTE DE PREMIÈRE RESPONSABILITÉ*	*PREMIÈRE ÉCHÉANCE*
13. Le directeur général et les directeurs régionaux de Conservation et protection devraient :		Le directeur général de Conservation et protection	31 mars 2001 Note envoyée au mois d'avril 2000.
(a) s'assurer que l'uniforme et le matériel fournis aux agentes des pêches répondent aux besoins particuliers des femmes;	Les agentes des pêches sont représentées devant le comité vestimentaire du MPO. Le réseau de femmes proposé (voir plus haut) sera chargé de déterminer les problèmes actuels relatifs à l'uniforme et à l'équipement et de remettre ses recommandations au Comité national de l'habillement afin de régler ces problèmes.	Les directeurs régionaux de Conservation et protection	Première rencontre du réseau prévue au mois de septembre 2000.
(b) créer un réseau d'agentes des pêches chargé de représenter chaque région. Ce réseau donnerait à la gestion, d'une part, des conseils et des avis sur les questions soulevées et les recommandations faites dans le présent ESE qui ont trait aux agentes des pêches et, d'autre part, des renseignements continus sur les défis auxquels font face les agentes des pêches qui travaillent au MPO.	C et P estime que ce type de réseau pourrait s'avérer très avantageux. Une note sera transmise à toutes les agentes des pêches leur proposant la création d'un réseau (une représentante par région). On organisera une rencontre afin d'établir les bases du réseau. À partir de là et pour des raisons budgétaires, le réseau utilisera les moyens de communication électroniques (courriel, appels conférence etc.) afin de promouvoir ses intérêts.		

RECOMMANDATIONS	*PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION*	*POSTE DE PREMIÈRE RESPONSABILITÉ*	*PREMIÈRE ÉCHÉANCE*
14. Les directeurs régionaux des RH devraient s'assurer que les conseillers des RH dans les régions reçoivent une formation additionnelle sur les principes, les pratiques et les outils d'EE afin de pouvoir aider davantage les clients régionaux à assumer leurs responsabilités à l'égard de l'EE.	On reconnaît que les conseillers des RH ont besoin d'information et d'outils de pointe pour être en mesure de conseiller adéquatement leurs clients en matière d'EE. Le processus de détermination des besoins s'est déclenché à la conférence des RH organisée par l'unité de la Dotation et du Réaménagement des effectifs et tenu à Rigaud (Québec) au mois de novembre 1999. Un programme de certification pour les conseillers des RH est en cours d'élaboration afin d'établir un profil de compétences et de formation systématique pour ce poste. La connaissance de l'équité en matière d'emploi en fera partie et on s'assurera que la formation continue, les séances d'information et le matériel Web suivent l'évolution des connaissances.	Les directeurs régionaux des RH	Programme de certification – 4ème trimestre 2000-2001.

RECOMMANDATIONS	*PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION*	*POSTE DE PREMIÈRE RESPONSABILITÉ*	*PREMIÈRE ÉCHÉANCE*
15. Les directeurs régionaux des RH devraient s'engager à affecter des ressources adéquates au poste dans les RH qui fourni un centre pour l'EE afin que celle-ci reçoive l'appui et l'attention nécessaires dans leur région. Les exigences du poste de spécialiste de l'EE devraient être réexaminées dans deux ans, à la lumière de la capacité des conseillers des RH de fournir des avis et d'appuyer adéquatement leurs clients régionaux dans le domaine de l'EE.	Les RH demeurent convaincues que les responsabilités relatives à l'équité en matière d'emploi s'intègrent mieux à celles des conseillers des RH lorsque ceux-ci sont en contact continu avec les gestionnaires-clients. Cependant, dans toutes les régions, il existe des fonctions de coordination continue pour l'EE qui doivent être déléguées, par exemple en ce qui concerne la rédaction des rapports annuels de progrès sur l'EE, les plans régionaux triennaux sur l'EE, l'organisation de salons des carrières, la mise à jour de la banque de données de déclarations volontaires en matière d'EE etc. Une proposition visant à accroître de manière significative la base de ressources pour les conseillers des RH en région a été ajoutée dans la proposition faite par les RH dans le cadre du plan d'entreprise des Services intégrés pour 2000-2003.	Les directeurs régionaux des RH	À déterminer

RECOMMANDATIONS	*PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION*	*POSTE DE PREMIÈRE RESPONSABILITÉ*	*PREMIÈRE ÉCHÉANCE*
16. Les SMA et les DGR devraient s'assurer que des séances de sensibilisation à l'EE sont offertes à l'ensemble des gestionnaires et du personnel de soutien administratif qui participent au processus de dotation. Au départ, l'organisation des RH devrait convier à ces séances les gestionnaires supérieurs des régions et de l'AC. Une fois renseignés, ceux-ci, avec l'appui des RH, transmettraient leurs connaissances à leurs équipes de gestion.	Les RH devront offrir des séances de sensibilisation à l'EE pour les gestionnaires supérieurs des régions et de l'AC. Ces séances de sensibilisation seront intégrées aux mesures prises dans le cadre de la recommandation n° 3 qui concerne l'amélioration du système de déclaration volontaire et la réalisation d'une enquête auprès du personnel. Un site intranet sur l'EE fut élaboré et devint opérationnel le premier trimestre de 2000-2001. Ce site constitue une source complète d'information en matière d'EE et sert d'outil d'orientation pour tous les gestionnaires et employés du MPO. Une fois que les coordonnateurs régionaux de l'équité en matière d'emploi et les comités de gestion de secteur auront été sensibilisés, les SMA et les DGR organiseront des séances d'information pour tous les gestionnaires et le personnel de soutien administratif participant au processus de dotation.	Les DGR Les SMA	Élaborer un programme de communication pour le mois d'août 2000. Offrir des séances de sensibilisation aux comités exécutifs régionaux et aux comités de gestion sectoriels entre les mois de septembre et décembre 2000. Séances d'information destinées aux gestionnaires organisées en cascade entre les mois de janvier et mars 2001. Réunions d'employés et réalisation du sondage en avril 2001.

RECOMMANDATIONS	*PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION*	*POSTE DE PREMIÈRE RESPONSABILITÉ*	*PREMIÈRE ÉCHÉANCE*
17. Le directeur général des RH devrait ajouter un module sur l'EE au cours de dotation à l'intention des gestionnaires délégués afin que les nouveaux gestionnaires qui suivent le cours prennent conscience de la nécessité de tenir compte de l'EE au moment de la dotation.	Le cours sur la délégation des pouvoirs de dotation destiné aux gestionnaires a été entièrement revu et a désormais une durée de trois jours, contre une seule journée auparavant. Le contenu sur l'équité en matière d'emploi a été intégré aux différents sujets selon les besoins. Cette méthode est plus efficace que de donner un module distinct sur l'EE, ce qui aurait pour effet de perpétuer l'impression que l'EE est un programme spécial alors qu'en réalité, il fait partie des responsabilités quotidiennes des gestionnaires en ce qui a trait aux RH. La récente publication de « Équité en matière d'emploi et Processus de sélection » est remise aux gestionnaires à titre de documentation dans le cadre de ce cours.	Le directeur général des RH	Le cours pilote doit avoir lieu au mois de mars 2000. Le nouveau cours de formation sera disponible en 2000-2001.

RECOMMANDATIONS	*PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION*	*POSTE DE PREMIÈRE RESPONSABILITÉ*	*PREMIÈRE ÉCHÉANCE*
18. Les DGR et les SMA devraient veiller à ce que l'évaluation du rendement de chaque gestionnaire et superviseur du MPO, de même que les ententes d'évaluation des niveaux EX, fasse état des mesures prises par l'employé pour appuyer l'EE et créer un milieu de travail respectueux, sain et positif. Les résultats du sondage annuel recommandé à la section 3.4.1 fourniraient une partie de l'information nécessaire à cet aspect des évaluations du rendement.	Les mesures concernant l'EE sont actuellement comprises dans les accords de responsabilisation des EX et seront également ajoutées à tous les niveaux de gestionnaires et de superviseurs dans les accords et/ou les évaluations de rendement pour le prochain exercice financier.	Les DGR Les SMA	2000-2001

RECOMMANDATIONS	*PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION*	*POSTE DE PREMIÈRE RESPONSABILITÉ*	*PREMIÈRE ÉCHÉANCE*
19. L'unité Planification, équité d'emploi, langues officielles des RH devrait :		L'unité Planification, équité d'emploi, langues officielles des RH	
(a) fournir aux régions des données sur la représentation/la disponibilité des membres des groupes professionnels, renseignements qui seraient classés par secteur et par direction générale pour la RCN et par direction pour les régions. Si l'entité organisationnelle de la direction générale ou de la direction est assez petite pour compromettre le caractère confidentiel des renseignements sur un membre des groupes désignés, il faudrait alors se contenter de fournir des données à l'échelle régionale ou sectorielle;	(a) Une nouvelle méthode a été adoptée en décembre 1999 concernant la diffusion aux gestionnaires d'information sur l'EE. Il s'agissait de l'envoi d'une note d'information du DG des RH auquel était joint un document intitulé « Données et trucs » contenant de l'information sur les taux de recrutement que cherche à atteindre le MPO pour améliorer la représentation des groupes désignés et respecter les normes de disponibilité sur le marché du travail (DMT). Selon les rétroactions sollicitées dans les différentes régions ainsi que les commentaires non sollicités de la part de gestionnaires ayant reçu le matériel, cette méthode est accueillie plus favorablement que les méthodes adoptées par le passé.		Décembre 1999 et en cours.
(b) définir les objectifs d'EE comme un pourcentage du recrutement total afin de les rendre plus réalistes;	(b) Le nouveau bulletin d'information présente les buts poursuivis par l'EE en pourcentages de recrutement.		Décembre 1999 et en cours.
	(c) Le style d'approche du nouveau bulletin d'information sera maintenu et le bulletin sera diffusé deux fois par année.		

RECOMMANDATIONS	*PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION*	*POSTE DE PREMIÈRE RESPONSABILITÉ*	*PREMIÈRE ÉCHÉANCE*
(c) fournir à la direction régionale des rapports semestriels sur la représentation par rapport à la disponibilité afin de tenir les gestionnaires davantage au courant des progrès réalisés dans l'atteinte des objectifs d'EE;			Décembre 1999 et en cours.
(d) suivre de près et de façon systématique les progrès réalisés, les problèmes rencontrés et les pratiques exemplaires mises en œuvre dans les régions afin de s'assurer que les problèmes sont réglés et les occasions saisies en temps opportun.	(d) En cours de réalisation grâce à des téléconférences régulières avec les personnes-ressources chargées de l'EE dans les régions et le rapport d'étape annuel de rendement.		Décembre 1999 et en cours.

RECOMMANDATIONS	*PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION*	*POSTE DE PREMIÈRE RESPONSABILITÉ*	*PREMIÈRE ÉCHÉANCE*
20. Le directeur général des RH devrait faire en sorte que le niveau des ressources l'unité Planification, équité d'emploi, langues officielles des RH qui sont affectées à l'EE soit augmenté afin que l'unité puisse satisfaire aux exigences supplémentaires qu'entraîneront la production de rapports et les activités de surveillance recommandées plus haut. Il faudrait aussi augmenter temporairement les niveaux de ressources de l'unité afin qu'elle puisse prendre d'autres mesures particulières recommandées dans le présent ESE, par exemple, la réalisation d'un sondage sur la déclaration volontaire.	Les ressources de l'unité ont été améliorées par l'arrivée d'un ETP chargé d'apporter des capacités additionnelles en matière d'EE ainsi qu'en matière de langues officielles. Le nouvel employé sera chargé de coordonner le sondage sur les déclarations volontaires – voir les recommandations n^{os} 3 et 16.	Le directeur général des RH	Nouveau PE-04 s'ajoute au personnel, avril 2000.

RECOMMANDATIONS	*PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION*	*POSTE DE PREMIÈRE RESPONSABILITÉ*	*PREMIÈRE ÉCHÉANCE*
21. Les conseillers régionaux des RH devraient encourager les gestionnaires à considérer les répertoires des groupes désignés tenus à jour par la CFP comme une source possible de candidats aux postes du MPO.	Les bureaux régionaux des RH affirment qu'il s'agit déjà d'une pratique courante dans le cadre des conseils qu'ils prodiguent aux gestionnaires. Les conseillers des RH informent également les gestionnaires de la possibilité d'avoir recours, lorsque nécessaire, au pouvoir spécial auquel il est fait référence à la recommandation n° 26. Ce sujet est également traité dans le cours de formation destiné aux gestionnaires délégués – voir la recommandation n° 17.	Les directeurs régionaux des RH	En cours.

RECOMMANDATIONS	*PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION*	*POSTE DE PREMIÈRE RESPONSABILITÉ*	*PREMIÈRE ÉCHÉANCE*
22. ***Les DGR et les SMA devraient élaborer des stratégies en bonne et due forme afin d'atteindre les objectifs de recrutement dans les domaines où il existe une sous-représentation importante des groupes désignés. Ces stratégies devraient notamment comprendre des moyens d'augmenter le bassin de candidats potentiels appartenant aux groupes désignés, comme l'élargissement de la zone de concours. Ces stratégies devraient viser tant les titulaires de postes de durée déterminée que de durée indéterminée. On devrait promouvoir les pratiques exemplaires des organisations ministérielles dans le reste du Ministère. Les organisations fonctionnelles de l'AC devraient aider les régions à identifier les pratiques exemplaires.***	Le Ministère élaborera un projet de stratégie de recrutement qui sera soumis pour approbation aux gestionnaires des régions ayant une sous-représentation des groupes désignés. La mise en œuvre de la stratégie de recrutement par les gestionnaires pourront ensuite être entreprise. Matthew King a été nommé champion d'un groupe chargé d'élaborer une stratégie globale de recrutement pour le MPO et de travailler en collaboration avec les régions pour mettre en œuvre cette stratégie. En juin 2000, le CDRH étudiera et approuvera certains éléments de cette stratégie ministérielle globale de recrutement. Parmi ces éléments, signalons l'autorisation de procéder à la demande auprès de la CFP de la mise en place de programmes spéciaux de recrutement pour l'EE (voir la recommandation n° 25) et l'approbation du programme de recrutement et de conservation des effectifs pour les personnes souffrant d'un handicap en vertu du fond d'intervention du Programme de mesures positives du SCT.	Les DGR Les SMA	Juin 2000 et en cours.

RECOMMANDATIONS	*PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION*	*POSTE DE PREMIÈRE RESPONSABILITÉ*	*PREMIÈRE ÉCHÉANCE*
23. Le directeur général des Services maritimes, techniques et opérationnels devrait veiller à ce que le Collège de la Garde côtière canadienne s'efforce de recruter des membres de tous les groupes désignés et à ce que la diversité et l'équité en matière d'emploi soient compris dans le programme d'enseignement de quatre ans à l'intention des cadets.	Le DG de la Flotte a déjà entrepris la mise en œuvre de cette recommandation. • Il élaborera une stratégie publicitaire pour cibler de manière spécifique les groupes désignés.	Le directeur général de la Flotte	Décembre 2000.
24. Dans la mesure du possible, on devrait créer des postes de perfectionnement afin de préparer le MPO à la pénurie de personnel qualifié prévue et d'augmenter les possibilités de recrutement de membres des groupes désignés quand il existe une sous-représentation importante.	Le Ministère, sous la direction de Matthew King, élaborera un projet de stratégie de recrutement qui sera soumis pour approbation aux gestionnaires dans les régions ayant une sous-représentation des groupes désignés. La mise en œuvre de la stratégie par les gestionnaires pourra ensuite être entreprise (voir la recommandation n° 22).	Les DGR Les SMA	Juin 2000 et en cours.

RECOMMANDATIONS	*PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION*	*POSTE DE PREMIÈRE RESPONSABILITÉ*	*PREMIÈRE ÉCHÉANCE*
25. Le directeur général des RH, au nom du Ministère, devrait demander officiellement à la CFP l'autorisation de mettre en œuvre un programme spécial, en vertu du paragraphe 5.1(2) de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, qui lui permettrait d'accorder une attention particulière à la sélection et au recrutement de membres des groupes désignés quand il existe une sous-représentation <u>importante</u> (p. ex., équipages de navires et agents des pêches).	Le besoin de programmes spéciaux en vertu du paragraphe 5.1(2) a été soulevé par les champions de l'ESE et le champion de la stratégie de recrutement du MPO, Matthew King. La direction générale des Ressources humaines a préparé une présentation du CDRH qui doit être remise au mois de juin 2000 et qui propose que le MPO présente une demande de programmes spéciaux pour le recrutement de membres des groupes désignés dans toutes les catégories d'emploi et toutes les régions où les lacunes au niveau de la représentation sont grandes (recommandations n^{os} 22 et 24).	Le directeur général des RH	Politique 2000-2001 troisième trimestre.

RECOMMANDATIONS	*PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION*	*POSTE DE PREMIÈRE RESPONSABILITÉ*	*PREMIÈRE ÉCHÉANCE*
26. Chaque région du MPO devrait, en collaboration avec le bureau local de la CFP, exercer les pouvoirs ministériels spéciaux nouvellement acquis, en vertu du paragraphe 5.1(2) de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, ou les pouvoirs de la CFP au nom du MPO, afin de d'accorder une attention particulière à la sélection et au recrutement de membres des groupes désignés dans les domaines où ceux-ci sont sous-représentés. Les pouvoirs en question seraient exercés de façon ponctuelle, dans les seuls domaines qui ne sont pas visés par le programme spécial mentionné dans la recommandation précédente.	Attendre la réponse à la recommandation n° 21. Le projet d'une nouvelle politique d'équité en matière d'emploi a été élaboré. Il codifie plusieurs des recommandations de l'ESE et des mesures positives et proactives mises à la disposition des gestionnaires pour gérer la situation de sous-représentation en matière d'EE. L'une de ces mesures est de promouvoir auprès des gestionnaires du MPO un usage approprié du pouvoir spécial à l'occasion du processus de sélection.	Les directeurs régionaux des RH	Politique 2000-2001, troisième trimestre.

RECOMMANDATIONS	*PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION*	*POSTE DE PREMIÈRE RESPONSABILITÉ*	*PREMIÈRE ÉCHÉANCE*
27. Les secteurs opérationnel et technique, la GCC et la Gestion des pêches devraient désigner des personnes chargées de l'EE à l'échelle de l'AC ainsi qu'à l'échelle régionale. Ces personnes devraient travailler avec les RH afin de régler les questions et les problèmes d'EE propres à leur secteur respectif.	Les directions générales ont désigné des adjoints administratifs à cette fin à l'exception de la GCC. La GCC a attribué au poste d'agent des services d'affaires la responsabilité de gérer et promouvoir les questions concernant l'EE et de participer à titre de membre aux comités consultatifs régionaux sur l'EE.	SMA GCC SMA la Gestion des pêches Les directeurs régionaux GCC Les directeurs régionaux la Gestion des pêches	2000-2001
28. La Direction des ressources humaines de chaque région devrait surveiller les méthodes d'embauche des gestionnaires régionaux afin de s'assurer qu'on n'abuse pas de cette pratique.	Le nouveau cadre de dotation de personnel mettra en place un système de surveillance des pratiques d'emploi : l'emploi occasionnel sera l'une des pratiques d'emploi qui feront l'objet de surveillance.	Les directeurs régionaux des RH	2000-2001 deuxième trimestre.

RECOMMANDATIONS	*PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION*	*POSTE DE PREMIÈRE RESPONSABILITÉ*	*PREMIÈRE ÉCHÉANCE*
29. On devrait continuer d'embaucher des employés occasionnels quand on n'est sincèrement pas convaincu de la nécessité du poste à long terme. Toutefois, en pareille circonstance, on devrait tenir compte de l'EE au moment de l'embauche des employés occasionnels.	Il existe une politique ministérielle claire quant à l'utilisation des emplois occasionnels. On en fait état dans le nouveau cours de formation sur la dotation destiné aux gestionnaires délégués. Le recrutement des employés occasionnels parmi les groupes visés par l'EE est et sera toujours régulièrement encouragé mais pas au détriment du recrutement prioritaire des personnes visées par l'EE pour une durée indéterminée.	Les DGR Les SMA	2000-2001 quatrième trimestre.
30. Le directeur général de Conservation et protection ne devrait plus exiger des candidats au poste d'agent des pêches qu'ils possèdent de l'expérience dans le domaine des ressources naturelles et renouvelables, de l'application de la loi ou de l'industrie de la pêche. On devrait examiner d'autres profils d'expérience plus généraux, susceptibles de constituer des indicateurs prévisionnels valables des chances d'un candidat de devenir un bon agent des pêches.	C et P procédera à l'évaluation des profils d'expérience plus généraux en collaboration avec les RH. Les profils d'expérience vont être modifiés, si nécessaire, pour le processus de recrutement de 2001. C et P estime que, même si le profil d'expérience est retiré ou modifié afin d'être plus général, il ne règlera pas de manière significative les problèmes d'EE. Une initiative majeure qui pourrait aider à corriger le problème serait de réaliser des concours spéciaux (voir la recommandation n° 26). C et P continuera de déployer ses efforts pour le recrutement d'un plus grand nombre de femmes.	Le directeur général de Conservation et protection	31 mars 2001.

RECOMMANDATIONS	*PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION*	*POSTE DE PREMIÈRE RESPONSABILITÉ*	*PREMIÈRE ÉCHÉANCE*
31. Le directeur général des Opérations et des Services techniques et les directeurs régionaux des Services opérationnels de la GCC devraient chercher des moyens de réduire les frais de scolarité, de déplacement et d'hébergement des personnes désireuses d'obtenir le Certificat de fonctions d'urgence en mer, en particulier lorsqu'il s'agit de membres des groupes désignés. Ils pourraient notamment : ***(a) travailler avec les bureaux locaux de DRHC à promouvoir la participation de DRHC aux frais de scolarité des nouveaux membres d'équipage de la GCC qui doivent obtenir un Certificat;***	La position concernant la politique doit être élaborée par la Garde côtière, RCN, quant à la possibilité d'une aide financière directe. 1. Rassembler l'expérience des différentes régions aux bureaux locaux de DRHC; 2. Rencontrer les représentants de DRHC au niveau national afin de discuter de la stratégie; 3. Étudier avec le CGCC la possibilité de donner le programme de formation FUM à Sydney, N.-É.; 4. Étudier les possibilités d'utiliser les institutions provinciales de formation maritime pour dispenser la formation FUM grâce à un procédé d'échange de services.	Le directeur général de la Flotte Les directeurs régionaux des Services opérationnels de la GCC	Exercice financier 2000-2001.

RECOMMANDATIONS	*PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION*	*POSTE DE PREMIÈRE RESPONSABILITÉ*	*PREMIÈRE ÉCHÉANCE*
(b) proposer à la GCC d'offrir une aide financière directe pour compenser les coûts associés à la formation des recrues qui possèdent toutes les compétences requises, mais doivent obtenir le Certificat; ***(c) afin de réduire les frais de déplacement et d'hébergement, quand le nombre d'étudiants le justifie, offrir le cours dans des endroits où il n'est pas offert normalement.***			

RECOMMANDATIONS	*PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION*	*POSTE DE PREMIÈRE RESPONSABILITÉ*	*PREMIÈRE ÉCHÉANCE*
32. Les DGR et les SMA devraient veiller à ce que la composition d'un comité de sélection, dans la mesure du possible, reflète le bassin de candidats qui seront évalués par ce comité.	Le Ministère devra veiller à ce que la composition du comité de sélection reflète le bassin de candidats qui doivent être évalués par ce comité. Les RH, au niveau régional, vont élaborer une liste des membres d'EE parmi les gestionnaires et/ou les employés séniors qui pourraient participer aux comités de sélection.	Les DGR Les SMA Les gestionnaires délégués doivent mettre en œuvre	2000-2001
33. Le directeur général des RH devrait mettre au point un formulaire qui permet aux membres des comités de sélection d'indiquer leur appartenance à un groupe désigné. Les responsables des futurs ESE seront ainsi mieux en mesure d'évaluer les progrès réalisés.	Il ne sera pas créé de formulaire nouveau ou distinct. Cependant, le formulaire actuel des comités de sélection sera modifié suivant les recommandations. Ce changement est également mentionné dans le projet de politique sur l'EE. Les membres du comité qui n'auront pas fourni de manière officielle une déclaration volontaire les concernant feront l'objet d'un suivi grâce au formulaire de déclaration volontaire.	Le directeur général des RH	Formulaire modifié au premier trimestre de 2000-2001.
34. Le directeur général des RH devrait préparer de la documentation sur les questions touchant la diversité et la mettre à la disposition des membres des jury de dotation chaque fois qu'un jury de dotation pourrait avoir à évaluer des candidats.	Deux documents ont été distribués aux régions dans le cadre de la mise en œuvre : « Équité en matière d'emploi et processus de sélection » et « Trucs pour la supervision des employés dans un milieu de travail diversifié ». Les régions ont à leur tour distribué ces documents aux gestionnaires délégués.	Le directeur général des RH	Terminé. Les régions ont reçu l'information au mois d'août 1999.

RECOMMANDATIONS	*PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION*	*POSTE DE PREMIÈRE RESPONSABILITÉ*	*PREMIÈRE ÉCHÉANCE*
35. Les directeurs régionaux des Ressources humaines devraient inciter tous ceux qui font des entrevues de sélection au MPO à employer les techniques de l'entrevue d'évaluation du comportement.	Le potentiel qu'offrent les techniques d'entrevue basées sur les comportements à atténuer les barrières possibles qui peuvent se dresser devant les employés provenant des groupes désignés au cours du processus de sélection n'est pas compris par tout le personnel des RH. Il sera nécessaire de réaliser des recherches additionnelles ainsi qu'un guide ou un autre type de document de référence. Ces concepts devront également être intégrés dans le nouveau cours de formation sur la dotation destiné aux gestionnaires délégués.	Les directeurs régionaux des RH responsabilité de promouvoir Les gestionnaires délégués doivent mettre en oeuvre	2000-2001 quatrième trimestre.
36. Pendant les entrevues de sélection, le jury devra examiner de façon précise les antécédents de comportement des candidats pour vérifier leur ouverture et leur acceptation de la diversité.	Cette recommandation est en fait une prolongation de la recommandation précédente et les deux devraient être appliquées en même temps et avec les mêmes moyens. Des exemples de questions seront ajoutés au guide ou aux documents de référence qui doivent être élaborés dans le cadre de la recommandation n° 35. Cette recommandation apparaît également dans le projet de politique sur l'EE.	Les directeurs régionaux des RH responsabilité de promouvoir Les gestionnaires délégués doivent mettre en oeuvre	2000-2001 quatrième trimestre.

RECOMMANDATIONS	*PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION*	*POSTE DE PREMIÈRE RESPONSABILITÉ*	*PREMIÈRE ÉCHÉANCE*
37. Les possibilités de nominations intérimaires et de mutations internes devraient être annoncées plus abondamment dans tout le MPO.	Une politique sur les nominations intérimaires sera élaborée et fournira les lignes directrices à suivre sur cette question. Le champion du groupe de travail sur le perfectionnement professionnel s'occupera également de cette question puisqu'elle permet d'augmenter les possibilités de perfectionnement professionnel pour tous les employés du MPO, y compris ceux faisant partie des groupes désignés. Les gestionnaires seront responsables de veiller à ce que les possibilités de nominations intérimaires et de mutations internes soient bien annoncées.	Les DGR Les SMA Les gestionnaires délégués doivent mettre en œuvre Les directeurs régionaux des RH responsabilité de promouvoir	2000-2001 quatrième trimestre.
38. Les postes intérimaires à long terme devraient être occupés à tour de rôle par différents employés qualifiés afin que ceux-ci puissent profiter en plus grand nombre de possibilités de perfectionnement pouvant conduire à une promotion.	Une politique sur les nominations intérimaires sera élaborée et fournira les lignes directrices à suivre sur cette question. Le champion du groupe de travail sur le perfectionnement professionnel s'occupera également de cette question puisqu'elle permet d'augmenter les possibilités de perfectionnement professionnel pour tous les employés du MPO, y compris ceux faisant partie des groupes désignés. Les gestionnaires seront responsables de veiller à ce que les nominations intérimaires à long terme se feront par roulement.	Les DGR Les SMA Les gestionnaires délégués doivent mettre en œuvre	2000-2001 quatrième trimestre.

RECOMMANDATIONS	*PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION*	*POSTE DE PREMIÈRE RESPONSABILITÉ*	*PREMIÈRE ÉCHÉANCE*
39. On devrait examiner l'énoncé de qualités pour tous les postes à pourvoir aux niveaux EX et EX moins un afin de s'assurer que l'expérience préalable, les connaissances ainsi que les accréditations ou attestations requises sont réellement nécessaires et ne constituent pas des obstacles à l'emploi des membres des groupes désignés. Ces obstacles, dès qu'on en constate l'existence, doivent être éliminés.	Avant de mettre au point définitivement les énoncés de qualités utilisés pour le processus de dotation des EX et des EX moins un, un projet pilote sera mis en place par les RH au cours des deuxième et troisième trimestres afin de les vérifier. L'objectif de la vérification sera de déterminer les obstacles qui pourraient exister. À la fin de la période de six mois du projet pilote, les obstacles ainsi détectés seront étudiés et on adoptera les mesures de formation appropriées ou les politiques nécessaires. On recommande d'avoir recours à un consultant ayant de l'expérience dans la détection des obstacles – le coût est estimé à 5 000 $. Cette recommandation apparaît également dans le projet de politique sur l'EE.	Le directeur général des RH	Examen – 2000. Mesures correctives, le cas échéant – quatrième trimestre de 2000-2001.
40. Le directeur général des RH devrait veiller à la mise en œuvre du module de formation du système ministériel des Ressources humaines, PeopleSoft, de manière à ce qu'il fournisse des renseignements détaillés, à l'échelle nationale, sur la formation suivie par le personnel du MPO.	Les plans actuels pour PeopleSoft prévoient la mise en place d'un module de formation d'une manière semblable à celui de l'actuel logiciel pour les demande de congé, c.-à-d. un système libre-service doté d'un système d'autorisation électronique pour les gestionnaires. Le formulaire d'inscription aux cours de formation devra être modifié afin d'intégrer les déclarations volontaires.	Le directeur général des RH	Exercice financier 2002-2003.

RECOMMANDATIONS	*PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION*	*POSTE DE PREMIÈRE RESPONSABILITÉ*	*PREMIÈRE ÉCHÉANCE*
41. Le directeur général des RH devrait veiller à ce que les séances de formation ministérielle des gestionnaires et des superviseurs soulignent l'importance de donner aux employés des rétroactions sur le rendement fréquentes et régulières et la nécessité d'acquérir les compétences nécessaires pour ce faire.	La politique du MPO sur le processus d'examen du rendement et d'évaluation de l'employé favorise les rétroactions régulières. Les lettres annuelles adressées à tous les employés et aux gestionnaires soutiennent également le principe des rétroactions régulières. Les trois niveaux du Programme de perfectionnement continu des cadres comprennent également un aspect concernant la réception et la production de rétroactions et l'importance de la communication dans le processus de gestion.	Le directeur général des RH	En cours.

RECOMMANDATIONS	*PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION*	*POSTE DE PREMIÈRE RESPONSABILITÉ*	*PREMIÈRE ÉCHÉANCE*
42. Les DGR et la SMA des Services intégrés devraient s'assurer que des plans des installations sont dressés et indiquent : ***(a) les endroits qui ne sont pas complètement accessibles aux handicapés;*** ***(b) les logements de nuit qui ne conviennent pas aux équipes de travail mixtes;*** ***(c) les critères qui permettent de déterminer les installations qui doivent être rendues accessibles en priorité aux handicapés;*** ***(d) une stratégie à court, à moyen et à long terme pour rendre complètement accessibles aux handicapés toutes les installations qui doivent l'être.***	Depuis le mois d'avril 2000, le secteur des services intégrés sont le titulaire des immobiliers du MPO. Dans chaque région (y compris l'AC), on y retrouve un centre responsable de la gestion immobilière qui s'assure que les installations rencontrent les normes. Des plans de travail sont élaborés, et les critères qui permettent de cerner les questions et les priorités comprennent l'accessibilité aux handicapés et si les logements de nuit conviennent aux équipes de travail mixtes.	La SMA des Services intégrés	Révision annuelle des plans de travail.

RECOMMANDATIONS	*PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION*	*POSTE DE PREMIÈRE RESPONSABILITÉ*	*PREMIÈRE ÉCHÉANCE*
43. La SMA des Services intégrés devrait s'assurer qu'on puisse indiquer, dans le système du répertoire immobilier en cours de création, si un endroit est accessible du point de vue des handicapés et si les logements de nuit conviennent aux deux sexes, s'il y a lieu.	Le système du répertoire immobilier est en mesure de détecter l'accessibilité de nos installations pour les handicapés mais le système n'est pas en mesure de recueillir l'information au fait qu'un logement convient ou non aux équipes de travail mixtes. Cette information est cueillite au niveau régional sous un autre moyen, et peut donc être disponible. Cette question nécessite un examen plus approfondi.	La SMA des Services intégrés	En cours.
44. Si possible, on devrait installer des toilettes portatives dans les petites embarcations du MPO qui sont totalement dépourvues de lieux d'aisance à l'heure actuelle, et le faire de manière à offrir un degré raisonnable d'intimité aux membres des équipages mixtes.	Une vérification sera entreprise en collaboration avec la Garde côtière et la Gestion des pêches afin de déterminer quels navires peuvent être modifiés. Il faut noter que dans certains cas (petites embarcations), même si des toilettes pouvaient être installées, la protection de l'intimité ne serait pas nécessairement assurée.	Les directeurs régionaux GCC Les directeurs régionaux la Gestion des pêches	31 décembre 2000.
45. Les DGR et la SMA des Services intégrés devraient créer dans chaque région une caisse de gestion des aménagements qui servirait à financer les travaux imprévus qu'il faut entreprendre pour répondre aux besoins des handicapés.	Les changements (ci-dessus mentionné) à la question immobilière entraîneront des améliorations importantes à la capacité du MPO d'acquérir les ressources et cibler les résolutions aux questions prioritaires. Les régions ont la responsabilité de cerner les questions d'accessibilité prioritaires et les coûts associés. Cette information est amalgamée au niveau national pour fin de prise de décision.	Les DGR La SMA des Services intégrés	En cours.

RECOMMANDATIONS	*PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION*	*POSTE DE PREMIÈRE RESPONSABILITÉ*	*PREMIÈRE ÉCHÉANCE*
46. Les directeurs régionaux des RH devraient s'assurer que toutes les annonces relatives à l'emploi au sein du MPO traduisent la volonté du Ministère de prendre des mesures spéciales pour répondre aux besoins des handicapés en leur fournissant la documentation relative au poste.	Cette pratique positive est déjà intégrée dans le contenu du nouveau cours de formation sur la dotation destiné aux gestionnaires délégués. Elle fait l'également l'objet d'une mesure dans le projet de politique sur l'EE.	Les directeurs régionaux des RH Les gestionnaires délégués doivent mettre en œuvre	En cours.
47. Les CCEE régionaux devraient relever directement du Directeur général de la région et du sous-ministre délégué de la RCN. Le CCEE national devrait relever du sous-ministre délégué.	Le rôle et le mandat des CCEE régionaux et du CCEE national ont été révisés. Le Comité de la RCN ainsi que le CCEE national rendront compte au sous-ministre délégué. Les autres comités régionaux rendront compte à leur DGR respectif.	Les DGR Le sous-ministre délégué	En cours.
48. Les CCEE devraient disposer d'un budget annuel basé sur le plan de travail et l'énoncé des responsabilités approuvés	Le rôle et le mandat des CCEE régionaux et du CCEE national ont été révisés à la suite de quoi, des énoncés de responsabilité seront élaborés. Les CCEE régionaux et national vont élaborer des plans de travail et des budgets qui seront soumis pour approbation. Les DG régionaux et le sous-ministre délégué se chargeront d'apporter le financement nécessaire.	Les DGR Le sous-ministre délégué	En cours.

RECOMMANDATIONS	*PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION*	*POSTE DE PREMIÈRE RESPONSABILITÉ*	*PREMIÈRE ÉCHÉANCE*
49. Les membres de la haute direction et les employés prometteurs devraient être encouragés à siéger pendant une session à un CCEE.	Un poste sera déterminé pour un EX ou un employé qui n'est pas un EX mais qui est très prometteur. À chaque année, les DGR et les SMA devront recruter des participants volontaires pour les CCEE.	Les DGR Le sous-ministre délégué	En cours.
50. Le directeur général des RH devrait dresser et utiliser une liste de contrôle générale des dossiers de dotation qui comporterait les éléments essentiels à l'analyse de la participation aux initiatives de dotation des groupes désignés. Cette liste de contrôle devrait veiller à ce que les renseignements contenus dans la déclaration volontaire des membres des groupes désignés et les raisons pour lesquelles un candidat a été éliminé à la présélection soient consignés dans les rapports du jury de sélection.	Une telle liste est utilisée dans certaines régions par quelques conseillers. La directrice, Planification et perfectionnement des ressources humaines, demandera officiellement aux DR des RH de modifier leur liste de contrôle des dossiers de dotation (ou l'outil de travail de même nature en usage dans la région) afin d'y ajouter une rubrique servant à l'identification du statut d'EE pour les candidats au processus de sélection du MPO. Il est essentiel que les gestionnaires obtiennent cette information afin de connaître la composition du bassin de candidats pour des processus de sélection déterminés.	Le directeur général des RH	2000-2001 troisième trimestre.

ANNEXE A - ANALYSE NATIONALE DE LA MAIN-D'OEUVRE AU MPO

1. INTRODUCTION

1.1 CONTEXTE

En vertu de la nouvelle *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, les employeurs sont tenus de prendre des mesures précises lorsqu'ils mettent en œuvre leur programme d'équité en matière d'emploi. Ils doivent notamment procéder à une analyse de la main-d'œuvre afin de déterminer s'il existe des écarts entre la représentation des femmes, des Autochtones, des handicapés et des minorités visibles et la disponibilité des membres de ces groupes. L'analyse de la main-d'œuvre réalisée par le MPO repose sur les renseignements recueillis par le Ministère sur la représentation lors d'un sondage sur la déclaration volontaire et comprend les éléments suivants :

- Une analyse de la disponibilité permettant de déterminer s'il y a des écarts entre la disponibilité et la représentation;
- Une analyse de la distribution des membres des groupes désignés permettant de déterminer s'ils sont concentrés aux échelons inférieurs;
- Une analyse du recrutement, de l'attrition, des promotions, des mutations à l'interne et des nominations intérimaires permettant de déterminer si les membres des groupes désignés reçoivent un traitement équitable.

Voici une brève explication des termes clés utilisés dans le présent document :

- *Représentation* : proportion des membres des groupes désignés à l'interne (au Ministère ou dans les régions).

- *Disponibilité* : proportion de membres qualifiés des groupes désignés sur le marché du travail canadien. Les données sont tirées du recensement canadien de 1991 effectué par Statistique Canada. Elles sont classées selon différents groupes d'emploi (catégorie ou niveau de groupes professionnels), et on a indiqué pour chacun d'eux le taux de disponibilité des femmes, des Autochtones et des membres des minorités visibles à l'échelle nationale, à l'échelle provinciale et à l'échelle d'une région métropolitaine de recensement (RMR).

- *Écart :* différence entre la *représentation* (réelle) et la *disponibilité* (représentation prévue).

- *Sous-représentation :* représentation inférieure à la disponibilité.

1.2 METHODE D'ANALYSE DE LA DISPONIBILITE

Les taux de disponibilité utilisés ici sont tirés du recensement et de l'ESLA de 1991. Afin d'obtenir les taux de disponibilité nationaux, nous avons additionné les taux de disponibilité de la main-d'œuvre de chaque région du MPO, qui sont établis par province et par niveau de groupes professionnels. Font exception :

- La catégorie de la direction : nous avons utilisé les taux nationaux compilés par le Conseil du Trésor.

- Les handicapés : en raison de la petite taille de l'échantillon de l'ESLA, les renseignements sur la disponibilité des handicapés sont souvent supprimés aux échelons autres que national. Nous n'utilisons donc que les taux nationaux, conformément aux directives de la Commission canadienne des droits de la personne. Dans le cas de quatre professions (GT, SO, SC et GL), afin de tenir compte du milieu de travail, le navire, nous avons rectifié le taux de disponibilité en y soustrayant le taux d'aveugles et de personnes à mobilité réduite. Ainsi, le taux de disponibilité national, redressé, a subi une baisse de 29 p. 100 dans ces quatre professions.

- Les minorités visibles : elles sont fortement concentrées dans plusieurs régions métropolitaines, dont Vancouver, Toronto et Montréal comparativement à d'autres secteurs provinciaux. C'est pourquoi leur disponibilité sur le marché du travail provincial est plus élevée lorsque ces villes sont incluses dans les données provinciales. Un fort pourcentage d'employés du MPO se trouve en dehors de ces grandes zones métropolitaines. Au MPO, les employés des groupes professionnels de l'exploitation et du soutien administratif sont principalement embauchés à l'échelon local. Par conséquent, au lieu des taux de disponibilité des provinces, nous avons utilisé pour ces groupes les taux de la région métropolitaine de recensement pour la partie de la main-d'œuvre régionale habitant les trois villes mentionnées et les taux provinciaux moins les taux métropolitains pour la partie de la main-d'œuvre habitant à l'extérieur des villes. Par conséquent, les taux de disponibilité des minorités visibles dans les catégories de l'exploitation et du soutien administratif sont plus faibles dans les régions du Pacifique, Laurentienne et Centre et Arctique.

L'information pertinente à cette analyse de la main-d'oeuvre du Ministère provient de données datant du 1er avril 1997 au 31 décembre 1998.

2. DESCRIPTION DE LA MAIN-D'OEUVRE

Le MPO est un gros ministère qui compte 9 063 employés répartis dans cinq régions et une administration centrale située dans la RCN.

Environ 36 p. 100 de l'effectif appartient à la catégorie technique, 23 p.100, à la catégorie de l'exploitation, 17 p. 100, à la catégorie de l'administration et du service extérieur et 12 p. 100, à la catégorie du soutien administratif. Il reste 12 p. 100, soit 10,5 p. 100 d'employés dans la catégorie scientifique et professionnelle et 1,5 p. 100 de gestionnaires.

3. REPRÉSENTATION GLOBALE ET DISPONIBILITÉ

À l'échelon national, tous les groupes désignés sont sous-représentés. Le tableau suivant permet de comparer la représentation et la disponibilité des groupes au Ministère.

Tableau 1-Comparaison entre la représentation et la disponibilité au MPO

Groupe désigné	Représentation		Disponibilité*		Écart	% de l'objectif atteint
	N^bre	%	N^bre	%	N^bre	
Femmes	2,361	26,1 %	2,708	29,9 %	-347	87,2 %
Autochtones	137	1,5 %	219	2,4 %	-82	62,7 %
Handicapés	172	1,9 %	385	4,3 %	-213	44,6 %
Minorités visibles	220	2,4 %	481	5,3 %	-261	45,7 %

En général, si l'on parle en chiffres absolus, il semble que les femmes soient le groupe le plus sous-représenté. Par ailleurs, si l'on considère la représentation du point de vue du pourcentage d'un objectif (disponibilité) atteint, les handicapés constituent le groupe le plus sous-représenté, avec un ratio d'utilisation de 45 p. 100; viennent ensuite les minorités visibles, avec une proportion de 46 p. 100, les Autochtones, 63 p. 100 et les femmes, 87 p. 100.

4. REPRÉSENTATION ET DISPONIBILITÉ PAR CATÉGORIE PROFESSIONNELLE

Voici un résumé de la représentation des groupes désignés par catégorie professionnelle.

- ***Catégorie de la direction :*** À l'exception des femmes, la représentation des groupes désignés est inférieure à la disponibilité. Cependant, il faut signaler que tous les groupes désignés sont représentés dans la catégorie de la direction.

- ***Catégorie scientifique et professionnelle***: Les quatre groupes désignés sont largement sous-représentés. L'écart pour le groupe des biologistes (BI) contribue pour beaucoup à la sous-représentation générale.

- ***Catégorie de l'administration et du service extérieur :*** Dans l'ensemble, la représentation des femmes dépasse la disponibilité, tandis que la représentation des Autochtones et des handicapés correspond presque à la disponibilité. Les minorités visibles sont les plus largement sous-représentées, à moins de la moitié de la disponibilité.

- ***Catégorie technique :*** Dans l'ensemble, les quatre groupes désignés sont largement sous-représentés dans la plupart des emplois.

- ***Catégorie du soutien administratif :*** En général, la représentation des femmes et des minorités visibles dépasse la disponibilité. Les Autochtones et les handicapés sont sous-représentés, surtout dans le groupe des commis aux écritures (CR).

- ***Catégorie de l'exploitation :*** En général, les quatre groupes désignés sont sous-représentés. Les plus grands écarts se trouvent, pour tous les groupes désignés, dans le groupe des équipages de navire (SC) qui représente plus de 60 p. 100 de la main-d'oeuvre de cette catégorie.

5. REPRÉSENTATION PAR GROUPE DÉSIGNÉ

5.1. FEMMES

Les femmes atteignent 87 p. 100 de la disponibilité dans l'ensemble et constituent le groupe le mieux représenté. Leur représentation est de 26,1 p. 100 comparativement à une disponibilité de 29,9 p. 100. Elle dépasse la disponibilité dans les catégories de la direction, de l'administration et du service extérieur et du soutien administratif.

Par ordre d'importance, le plus grand écart de représentation se situe dans les catégories technique, de l'exploitation et scientifique et professionnelle. Voici les écarts pour chaque groupe :

- Scientifique et professionnelle : Total de **68**: BI (-47), SERES (-9), ES (-8) et EN (-4)
- Administration et service extérieur : Total de **80**: PM (-62), CS (-8) et CO (-10)
- Technique : Total de **251**: GT (-103), SO (-34). RO (-89), EL (-17) et SI (-8)
- Exploitation : Total de **206**: SC (-143), GL (-18), LI (-18) et GS (-27)

La représentation atteint le taux de disponibilité dans tous les autres groupes.

5.2. AUTOCHTONES

La représentation des Autochtones est de 63 p. 100 de la disponibilité. Après les femmes, ils constituent le groupe le mieux représenté. Leur représentation est de 1,5 p. 100 comparativement à une disponibilité de 2,3 p. 100. Les Autochtones dépassent le taux de disponibilité dans les catégories de l'administration et du service extérieur. Cependant, ils sont sous-représentés dans toutes les autres catégories.

Par ordre d'importance, les plus grands écarts de représentation des Autochtones sont observés dans les catégories technique et de l'exploitation, suivies des catégories scientifique et professionnelle, du soutien administratif et de la direction. Voici les écarts pour chaque groupe :

- Direction :Écart de **1**
- Scientifique et professionnelle : Écart total de **6** : SERES (-1), EN (-2), PC (-1) et ES (-2)
- Administration et service extérieur : Écart total de**11** : AS (-5), CS (-3), FI (-2) et PE (-1)
- Technique : Écart total de **33** : SO (-10), EG (-9), RO (-10), EL (-3) et SI (-1)
- Soutien administratif : Écart total de **8** : CR (-7) et ST (-1)
- Exploitation : Écart total de **33** : SC (-20), GL (-6), LI (-6) et GS (-1)

La représentation atteint le taux de disponibilité dans tous les autres groupes.

5.3. HANDICAPÉS

Dans l'ensemble, les personnes ayant un handicap sont celles dont la représentation est la plus faible, puisqu'elle se chiffre à 1,9 p. 100, comparativement à un taux de disponibilité de 4,3 p. 100. Leur représentation correspond donc à moins de la moitié de la disponibilité. Les

handicapés ont presque atteint le taux de disponibilité dans la catégorie de l'administration et du service extérieur, mais sont sous-représentées dans toutes les autres catégories.

En importance, les plus grands écarts de représentation sont dans les catégories technique et d'exploitation, suivies des catégories scientifique et professionnelle, du soutien administratif, de l'administration et du service extérieur et de la direction. Voici les écarts pour chaque catégorie professionnelle :

- Direction : Écart de **2**
- Scientifique et professionnelle : Écart total de **26**: BI (-12), SE (-5), EN (-3) et PC (-6)
- Administration et service extérieur : Total de **11**: AS (-6), FI (-1), CO (-2), PG (-1) et IS (-1)
- Technique : Écart total de **97**: GT (-16), SO (-24), EG (-30), RO (-15), EL (-10) et DD (-2)
- Soutien administratif : Écart total de **14** : CR (-10) et ST (-4)
- Exploitation : Écart total de**75** : SC (-59), GL (-12) et LI (-4)

5.4. MINORITÉS VISIBLES

Dans l'ensemble, les minorités visibles constituent le deuxième groupe le plus largement sous-représenté, puisque leur représentation atteint 2,4 p. 100 comparativement à un taux de disponibilité de 5,4 p. 100, c'est-à-dire seulement 46 p. 100 de la disponibilité. Les minorités visibles dépassent la disponibilité dans la catégorie du soutien administratif, mais elles sont sous-représentées dans toutes les autres catégories.

Par ordre d'importance, les plus grands écarts de représentation se trouvent dans les catégories technique, de l'administration et du service extérieur, scientifique et professionnelle, suivies des catégories de l'exploitation et de la direction. Voici les écarts par catégorie :

- Direction : Écart de **6**
- Scientifique et professionnelle : Écart total de **60** : BI (-33), SE (-7), EN (-9), PC (-5), ES (-1), CH (-4) et LS (-1)
- Administration et service extérieur : Écart total de **61** : AS (-26), PM (-19), CS (-7), CO (-4), PG (-4) et IS (-1)
- Technique : Écart total de **148** : GT (-42), SO (-27), EG (-41), EL (-22), RO (-11) et SI (-5)
- Exploitation : Écart total de **12** : SC (-9), LI (-2) et GS (-1)

6. ANALYSE DE LA RÉPARTITION

Afin de déterminer si les groupes désignés sont concentrés dans les emplois de niveau inférieur, leur répartition aux divers niveaux a fait l'objet d'une analyse. Les groupes professionnels qui comptent au moins cinq membres des groupes désignés ou les professions comportant un nombre important d'emplois ont été choisis pour cette analyse.

6.1. FEMMES

Pour les femmes, les 14 groupes suivants ont été examinés : EX, BI, SERES, AS, CS, PM, PG, FI, IS, GT, SOMAO, EG, RO et SI.

Comparativement aux hommes, on a observé que les femmes étaient concentrées aux échelons inférieurs ou intermédiaires dans 12 des 14 groupes.

Les deux exceptions sont les groupes CS et FI, dans lesquels les femmes n'étaient pas concentrées aux niveaux inférieurs.

Dans la catégorie de la direction, les femmes étaient concentrées aux niveaux inférieurs; au niveau supérieur (EX 4), il y avait plus de femmes que d'hommes.

6.2. AUTOCHTONES

Pour les Autochtones, les huit groupes suivants ont été analysés : BI, AS, PM, GT, SOMAO, EG, CR et STSCY.

Comparativement à tous les autres employés, les Autochtones sont concentrés aux échelons inférieurs ou intermédiaires dans sept des huit groupes.

La seule exception est le groupe EG, où les Autochtones ne sont pas concentrés aux niveaux inférieurs.

À l'exception des groupes PM, EG et CR, il n'y a aucune représentation autochtone au niveau supérieur de ces groupes opérationels.

6.3. HANDICAPÉS

Pour les handicapés, les sept groupes professionnels suivants ont été étudiés : AS, CS, PM, GT, EG, SOMAO, et CR.

Comparativement à tous les autres employés, les handicapés n'étaient PAS concentrés aux échelons inférieurs dans cinq des sept groupes d'occupation.

Les deux exceptions sont les groupes PMet CR où il y avait concentration à de s niveaux inférieurs.

6.4. MINORITÉS VISIBLES

Pour les minorités visibles, les 12 groupes professionnels suivants ont été analysés : EN, BI, SERES, AS, CS, FI, PE, GT, EG, SOMAO, CR et STSCY.

Comparativement aux autres employés, les minorités visibles n'étaient PAS concentrées dans 7 des 12 groupes professionnels.

Les exceptions sont les groupes EN, AS, CS, PE et SCY, où on a observé une concentration.

7 ANALYSE DU RECRUTEMENT, DE L'ATTRITION ET DE L'AVANCEMENT PROFESSIONNEL À L'INTERNE

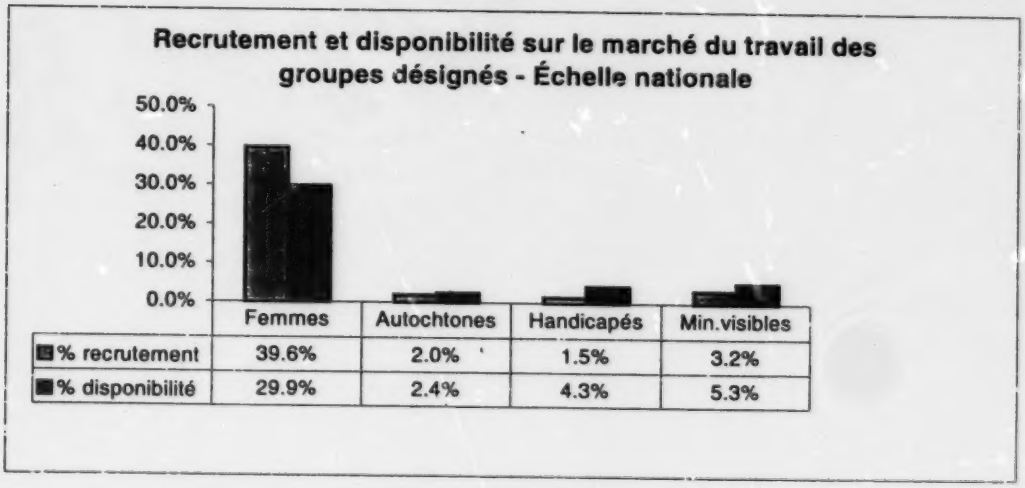
On a analysé les tendances du recrutement et de l'avancement professionnel à l'interne (promotions, mutations et nominations intérimaires) afin de déterminer si les groupes désignés y participent de façon équitable.

Les taux d'attrition ont aussi été examinés afin de déterminer si les groupes désignés quittent le Ministère en plus grand nombre et de quelle façon cette situation peut influer sur leur maintien en poste. Les sections qui suivent sont réservées à chacun des processus.

7.1. RECRUTEMENT

Le graphique qui suit montre la part du recrutement de chaque groupe désigné par rapport à leur disponibilité pendant la période de septembre 1996 à janvier 1999. Il y a eu 1 365 mesures.

Graphique 1



	Femmes	Autochtones	Handicapés	Min.visibles
% recrutement	39.6%	2.0%	1.5%	3.2%
% disponibilité	29.9%	2.4%	4.3%	5.3%

- Dans le cas des femmes, la tendance du recrutement est encourageante. Les femmes reçoivent leur juste part dans toutes les catégories, sauf celle de l'exploitation. Les taux de recrutement sont supérieurs à la disponibilité sur le marché du travail, dans bon nombre des groupes actuellement sous-représentés comme les BI, SERES, PM, SO, et EG. Mais les taux de recrutement sont encore inférieurs à la disponibilité dans les groupes GT, RO et SC des catégories technique et de l'exploitation, où les femmes sont largement sous-représentées.

- Dans l'ensemble, le recrutement des Autochtones atteint presque son objectif. Le recrutement est bon dans les catégories du soutien administratif et de l'exploitation. Dans les autres catégories, les taux de recrutement sont inférieurs à la disponibilité pour chaque groupe, sauf les PM et les GT.

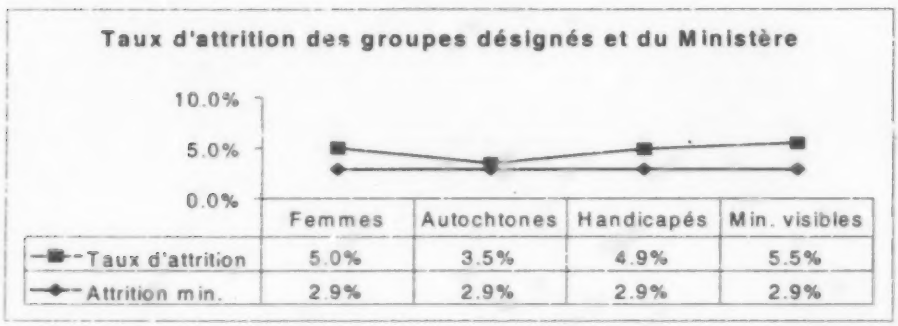
- Les handicapés reçoivent une part bien inférieure à l'objectif et, dans tous les groupes d'emploi, sauf quelques-uns (PM, CS et PE) de la catégorie de l'administration et du service extérieur.

- La part des minorités visibles est inférieure à l'objectif dans toutes les catégories, sauf celle du soutien administratif. Le taux de recrutement est inférieur à l'objectif dans bon nombre des groupes sous-représentés actuellement comme les BI, PM, CS, GT, EG, EL et SC.

7.2. ATTRITION

Pour la période de septembre 1996 à septembre 1998, le taux annuel moyen d'attrition au Ministère est de 2,9 p. 100. Il comprend les personnes qui ont démissionné, qui ont pris leur retraite ou qui sont passées à un autre ministère pendant cette période. Les personnes qui ont accepté une prime de retraite anticipée ou de départ anticipé sont exclues. Le graphique qui suit illustre le taux d'attrition des groupes désignés par rapport au taux général du Ministère.

Graphique 2



	Femmes	Autochtones	Handicapés	Min. visibles
Taux d'attrition	5.0%	3.5%	4.9%	5.5%
Attrition min.	2.9%	2.9%	2.9%	2.9%

- Tous les groupes désignés ont un taux d'attrition plus élevé que la moyenne du Ministère.

- Le taux d'attrition le plus élevé est celui des minorités visibles, suivi de celui des femmes, des handicapés et des Autochtones.

- Les taux d'attrition des catégories de la direction, du soutien administratif, de l'administration et du service extérieur, à 9,5, 5,5 et 5,1 p. 100, sont les plus élevés au Ministère suivis de ceux des catégories scientifique et professionnelle, à 2,2 p. 100, technique, à 1,8 p. 100, et de l'exploitation à 1,4 p. 100.

- Les femmes ont un taux d'attrition supérieur à la moyenne dans toutes les catégories sauf celles de la direction et du soutien administratif.

- Le maintien des Autochtones ne pose pas de problème dans les catégories scientifique et professionnelle et du soutien administratif, puisqu'il n'y a eu aucun départ pendant la période d'étude. Cependant, leur maintien dans les catégories de l'administration et service extérieur

et de l'exploitation est faible.

- Les handicapés ont un faible taux de maintien dans les catégories du soutien administratif et technique.

- Le problème le plus grave de maintien des minorités visibles se pose dans la catégorie de l'administration et service extérieur.

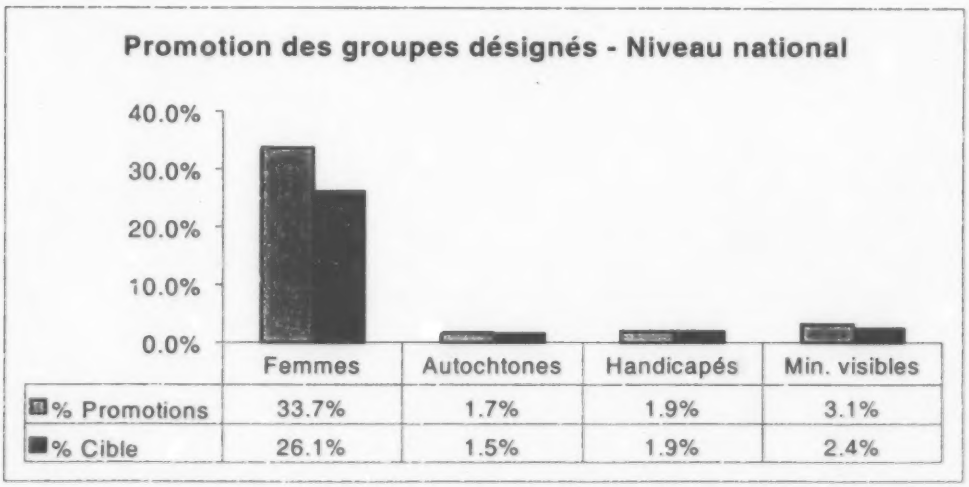
7.3. AVANCEMENT PROFESSIONEL A L'INTERNE

7.3.1. Promotion

Le graphique qui suit montre la part des promotions obtenues par les groupes désignés comparativement à leur représentation.

Sur 1 405 promotions accordées au cours de la période de septembre 1996 à septembre 1998, 595 l'ont été dans la catégorie technique, 385 dans la catégorie de l'administration et du service extérieur, 167 dans la catégorie de l'exploitation, 124 dans la catégorie scientifique et professionnelle, 90 dans la catégorie du soutien administratif et 44 dans la catégorie de la direction.

Graphique 3



	Femmes	Autochtones	Handicapés	Min. visibles
% Promotions	33.7%	1.7%	1.9%	3.1%
% Cible	26.1%	1.5%	1.9%	2.4%

- La part des promotions de tous les groupes désignés égale ou dépasse leur représentation.

- Les femmes ont obtenu dans toutes les catégories une proportion des promotions qui dépasse leur représentation. Dans les groupes où les femmes sont concentrées aux niveaux inférieurs, leur part des promotions dépassait généralement leur représentation. La seule exception est le groupe SI où la part des femmes a été inférieure.

- Les Autochtones ont obtenu une proportion des promotions qui dépasse leur représentation dans toutes les catégories, sauf dans les catégories scientifique et professionnelle et de

l'exploitation. Dans plusieurs groupes où les Autochtones sont concentrés aux niveaux inférieurs, leur part des promotions dépassait leur représentation dans les groupes AS, SO et CR. Les exceptions sont les BI, PM, GT et SCY où la part des Autochtones était inférieure.

- Les handicapés ont obtenu une proportion des promotions généralement conforme au taux cible. Leurs résultats étaient bons dans les catégories technique et de l'exploitation; cependant, dans d'autres catégories, leur part des promotions était inférieures à leur représentation. Dans les groupes PM et CR, où les handicapés sont concentrés aux niveaux inférieurs, leur part des promotions du groupe PM était excellente, à 5,2 p. 100, tandis qu'elle était faible dans le groupe CR.

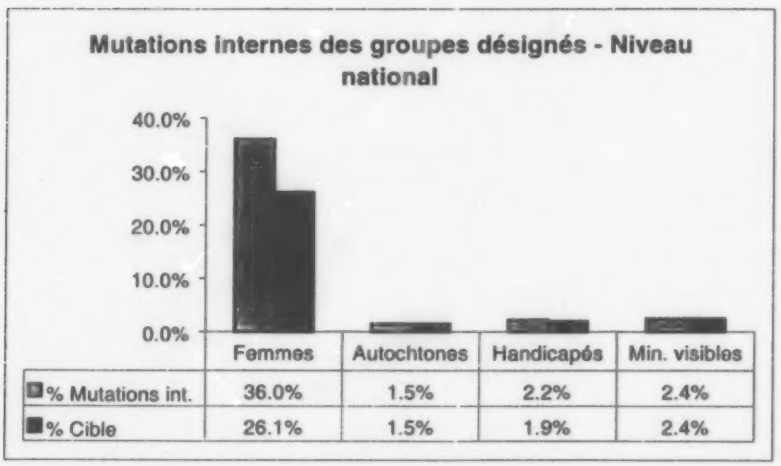
- À l'exception de la catégorie du soutien administratif, les minorités visibles ont obtenu une proportion des promotions supérieure à leur représentation dans toutes les catégories. Dans les groupes AS et PE, où elles sont concentrées aux niveaux inférieurs, la part des minorités visibles était excellente, tandis que dans les groupes EN, CS et SCY, elle était inférieure. .

7.3.2. Mutations internes

Entre septembre 1996 et septembre 1998, 1 163 mutations internes ont eu lieu.
La catégorie technique est celle où il y a eu le plus grand nombre d'activités (322) sur ce plan, suivie des catégories de l'exploitation (302), de l'administration et du service extérieur (219), du soutien administratif (218), scientifique et professionnelle (81) et de la direction (20).

Le tableau qui suit illustre la part des groupes désignés par rapport à leur représentation.

Graphique 4



	Femmes	Autochtones	Handicapés	Min. visibles
% Mutations int.	36.0%	1.5%	2.2%	2.4%
% Cible	26.1%	1.5%	1.9%	2.4%

- Les quatre groupes ont obtenu une part générale équivalente ou supérieure à leur représentation.

- Les femmes ont obtenu une part qui dépasse leur représentation pour les mutations internes dans toutes les catégories, sauf celle du soutien administratif.

- Les Autochtones ont obtenu une part supérieure ou presque équivalente à leur représentation dans toutes les catégories.

- À l'exception de la catégorie de l'administration et du service extérieur, les handicapés ont obtenu une part équivalente ou supérieure à leur représentation dans toutes les catégories.

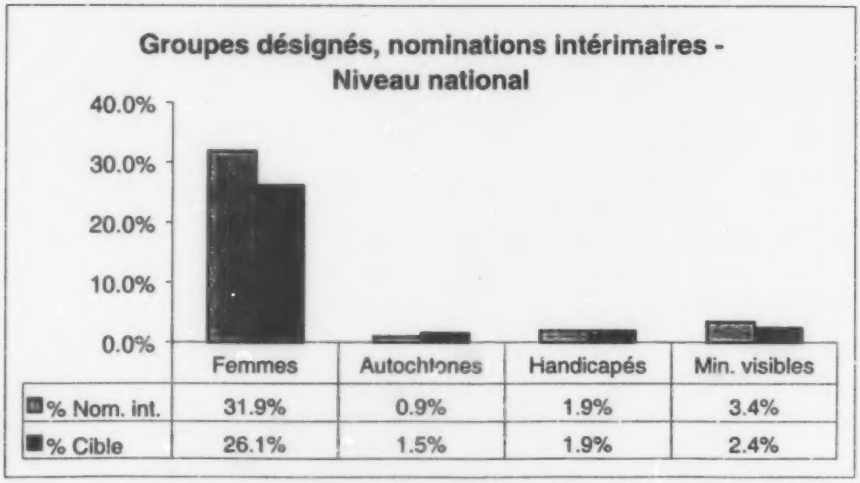
- Les minorités visibles n'ont obtenu aucune part dans la catégorie scientifique et professionnelle et une part inférieure à leur représentation dans les catégories du soutien administratif et de l'exploitation. Dans les autres catégories, leur part était supérieure à l'objectif.

7.3.3. Nominations intérimaires

Pendant la période d'examen (septembre 1996 à septembre 1998), il y a eu 3 455 nominations intérimaires. La catégorie technique est celle où il y a eu le plus grand nombre de mesures en ce sens (1 560), suivie de la catégorie de l'administration et du service extérieur (995), de la catégorie du soutien administratif (342), de la catégorie scientifique et professionnelle (261), de la catégorie de l'exploitation (238) et de la catégorie de la direction (59).

Le tableau qui suit compare la part des groupes désignés par rapport à leur représentation.

Graphique 5



	Femmes	Autochtones	Handicapés	Min. visibles
% Nom. int.	31.9%	0.9%	1.9%	3.4%
% Cible	26.1%	1.5%	1.9%	2.4%

- À l'exception des Autochtones, tous les groupes désignés ont obtenu une part des nominations intérimaires équivalente ou supérieure à leur représentation.

- Les femmes ont obtenu, dans l'ensemble, une part qui dépasse leur représentation dans la plupart des catégories. Les exceptions sont les catégories de la direction, technique et du soutien administratif.

- Dans les groupes où les femmes sont concentrées aux niveaux inférieurs, elles ont obtenu une bonne part dans les groupes BI, SERES, AS, PM, PG, IS, GT, RO et SI. Les exceptions sont les groupes EX, SOMAO et EG, où les femmes ont reçu une part inférieure à leur représentation.

- À l'exception des catégories de la direction et du soutien administratif, les Autochtones ont obtenu une part inférieure à leur représentation.

- Les handicapés ont obtenu une part inférieure à leur représentation dans toutes les catégories, sauf les catégories de la direction et de l'exploitation, où leur part dépassait la représentation.

- Les minorités visibles ont une bonne part dans toutes les catégories. Il convient de signaler particulièrement la catégorie de la direction, où leur part est quatre fois plus grande que leur taux de représentation.

8. RÉSUMÉ DE LA PARTICIPATION DES GROUPES DÉSIGNÉS

8.1. PARTICIPATION DES FEMMES

Tableau 2-Participation des femmes

	Recrutement	*Attrition*	*Promotion*	*Mutation*	*Nom. int.*
Réelle	39,6 %	5,0 %	33,7 %	36,0 %	31,9 %
Cible	*29,9 %*	*2,9 %*	*26,1 %*	*26,1 %*	*26,1 %*
	Disponibilité	*Moy. du Min.*	*Représentation*		

Bien que les femmes soient sous-représentées au Ministère, elles font des progrès grâce à un taux de recrutement supérieur. Leur taux de participation aux promotions, aux mutations internes et aux nominations intérimaires sont aussi supérieurs à ce qui était prévu. Seul le maintien des femmes est quelque peu préoccupant. Les femmes tendent à être concentrées aux niveaux inférieurs, mais elles semblent obtenir une part des promotions supérieur à la proportion ciblée. Cependant, afin de s'assurer que cette tendance sera maintenue, les pratiques d'emploi liées aux promotions devraient être surveillées afin qu'aucun obstacle ne soit créé dans l'avenir. En outre, la question du maintien des femmes devrait être examinée plus à fond.

8.2. PARTICIPATION DES AUTOCHTONES

Tableau 3-Participation des Autochtones

	Recrutement	*Attrition*	*Promotion*	*Mutation*	*Nom. int.*
Réelle	2,0 %	3,5 %	1,7 %	1,5 %	0,9 %
Cible	*2,4 %*	*2,9 %*	*1,5 %*	*1,5 %*	*1,5 %*
	Disponibilité	*Moy. du Min.*	*Représentation*		

Les peuples autochtones sont sous-représentés mais obtiennent une part qui correspond presque à leur disponibilité. Dans le cas des promotions et des mutations internes, leur part correspond au taux cible, mais elle est inférieure en ce qui concerne les nominations intérimaires. Comme pour les femmes, les Autochtones obtiennent une bonne part des promotions dans l'ensemble, mais semblent toutefois concentrés aux niveaux inférieurs.

8.3. PARTICIPATION DES HANDICAPÉS

Table 4-Participation des handicapés

	Recrutement	*Attrition*	*Promotion*	*Mutation*	*Nom. int.*
Réelle	1,5 %	4,9 %	1,9 %	2,2 %	1,9 %
Cible	*4,3 %*	*2,9 %*	*1,9 %*	*1,9 %*	*1,9%*
	Disponibilité	*Moy. Du Min.*	*Représentation*		

Les handicapés sont sous-représentés; ils obtiennent une part du recrutement inférieure et ont un taux d'attrition supérieur. Cette situation mérite d'être étudiée. Cependant, leur participation aux promotions, aux mutations et aux nominations intérimaires correspond aux niveaux prévus et, dans l'ensemble, ils ne sont pas concentrés aux niveaux inférieurs dans la même mesure que les femmes et les Autochtones.

8.4. PARTICIPATION DES MINORITÉS VISIBLES

Tableau 5-Participation des minorités visibles

	Recrutement	*Attrition*	*Promotion*	*Mutation*	*Nom. int.*
Réelle	3,2 %	5,5 %	3,1 %	2,4 %	3,4 %
Cible	*5,3 %*	*2,9 %*	*2,4 %*	*2,4 %*	*2,4 %*
	Disponibilité	*Moy. du Min.*	*Représentation*		

Les minorités visibles sont aussi sous-représentées; elles obtiennent une part inférieure du recrutement et ont un taux d'attrition supérieur. Étant donné leur importante sous-représentation, il conviendrait d'étudier la situation de près. Cependant, un peu comme les handicapés, elles obtiennent une part des promotions, des mutations et des nominations intérimaires équivalente ou supérieure au taux cible et, dans l'ensemble, elles ne sont pas concentrées aux niveaux inférieurs dans la même mesure que les femmes et les Autochtones.

9. CONCLUSIONS

Le MPO a réalisé de bons progrès pour ce qui est d'augmenter la représentation des femmes et des Autochtones, mais il lui reste encore des efforts à faire pour augmenter celle des personnes ayant un handicap et celle des minorités visibles. La situation est la même dans le cas du recrutement, où le nombre de femmes et d'Autochtones recrutés a augmenté, tandis qu'il reste des retards à rattraper dans le cas des personnes ayant un handicap et des minorités visibles.

Pour ce qui est de garantir l'équité d'accès aux possibilités d'avancement interne, le MPO s'en tire bien sous les aspects promotions, déploiement interne et nominations intérimaires de personnes appartenant à des groupes désignés, sauf quelques rares exceptions dans des catégories précises.

Le MPO éprouve toutefois certaines difficultés du côté du maintien en poste des membres de tous les groupes désignés. Même si ce problème n'est peut-être pas aussi aigu du côté des femmes et des Autochtones, les taux de recrutement étant plus élevés, les taux d'érosion de l'effectif dans le cas des personnes ayant un handicap et des minorités visibles ralentissent le MPO dans ses efforts pour augmenter la représentation de ces groupes cibles, car le recrutement y est plus faible.

Les systèmes et pratiques d'emploi ont été passés en revue, et l'on s'est penché surtout sur les secteurs où l'Analyse de l'effectif avait révélé que les groupes désignés se trouvaient confrontés à certains obstacles entravant leur traitement juste et équitable. Étant donné la similitude des données de rendement des groupes désignés à l'échelle nationale et régionale, l'examen des systèmes d'emploi porte sur les systèmes et pratiques à la grandeur du Ministère.

ANNEXE B - MPO – SONDAGE SUR LA CULTURE MINISTÉRIELLE ET SUR L'ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI - SOMMAIRE

1. INTRODUCTION

En janvier 1999, le ministère des Pêches et des Océans (MPO) a décidé d'entreprendre un sondage sur la culture ministérielle et l'équité en matière d'emploi. Ce sondage est l'un des volets du réexamen entrepris par le MPO pour se conformer aux exigences de la Loi sur l'équité en matière d'emploi. Avec des modifications mineures, le questionnaire était le même que celui élaboré par la firme Lakshmi Ram & Associates une autre organisation fédérale, qui avait été approuvé par Statistiques Canada.

Le MPO a choisi la firme ComQUEST Research pour faire le sondage, et la firme Lakshmi Ram & Associates pour effectuer une analyse des résultats. Le MPO et la ComQUEST Research a décidé de faire un sondage en établissant d'abord un contact par téléphone afin de déterminer l'intérêt des employés. La majoritédes employés qui ont accepté de recevoir un questionnaire ont choisis de le recevoir par télécopieur et de le retourner directement à ComQUEST lorsque complété.Prèsde 1500 employés ont accepté de recevoir le questionnaire. À cause de retards inévitables et de problèmes logistiques imprévus, certaines personnes n'ont pas pu participer au sondage. En tout, près de 700 employés y ont participé. En plus d'exprimer les opinions sur la plupart des sujets, peu d'entre eux ont choisi l'option *sans opinion.* Les répondants ont également pris le temps de donner des réponses élaborées.

Le sondage a permis de recueillir des données démographiques de base sur la composition de l'effectif du MPO, des données techniques sur les politiques et les méthodes d'emploi, comme les promotions, la formation et le perfectionnement et les évaluations de rendement, et l'évaluation des employés de ces processus. Une bonne partie du sondage a été axée sur les opinions des employés sur la culture ministérielle et sur l'équité en matière d'emploi au MPO.

2. SOMMAIRE DES RÉSULTATS DU SONDAGE

2.1 VUE D'ENSEMBLE

Les réponses fournies par les employés soulèvent un certain nombre de questions que le Ministère pourrait analyser davantage.

Sur une note positive, bon nombre d'employés étaient sensibilisés à l'équité en matière d'emploi et étaient largement en faveur, et les personnes chargées de fonctions de gestion et de supervision ne semblent pas déclarer de problèmes en ce qui concerne la gestion d'un effectif diversifié.

Sur une note négative, on semblait circonspect sur l'équité en matière d'emploi, et notamment sur le fait que cette équité ne rencontrait pas le principe du mérite et sur le fait qu'il y avait discrimination à rebours En outre, bon nombre d'employés au MPO étaient assez satisfaits de leur environnement de travail, bien que ce niveau de satisfaction était passablement inférieur parmi les employés qui souffraient d'incapacités et parmi les employés autochtones.

Par contre, une proportion infime d'employés croyaient qu'il existait un niveau de confiance élevé entre les gestionnaires et les employés et que les gestionnaires s'occupaient réellement d'eux. Bien qu'il ne faille pas se surprendre de l'attitude de ces derniers après des années de rationalisation et d'une absence de possibilités de promotion, le MPO souhaiterait connaître les raisons de cette absence de confiance, étant donné que cette situation pourrait compromettre de bonnes pratiques d'emploi. On a constaté ce genre de situation lorsque les employés ont été interrogés sur l'application du principe du mérite pour obtenir de l'information, et leurs vues négatives sur les possibilités de perfectionnement, notamment en ce qui concerne les postes intérimaires. Les employés autochtones et les employés faisant partie des minorités visibles étaient encore moins convaincus que leurs homologues que ces processus étaient menés de façon équitable

Ce qui suit constitue les principales constatations.

2.2. POLITIQUES ET PRATIQUES EN MATIÈRE D'EMPLOI

Un certain nombre de questions portaient sur de l'information technique et sur les vues des répondants sur les promotions, la formation et le perfectionnement et sur l'évaluation du rendement.

2.2.1. Promotions

- Près de 40 % de tous les employés, et une plus grande proportion d'Autochtones et de personnes faisant partie des minorités visibles, ont remis en question l'application du principe du mérite en ce qui concerne les promotions en général et sur leur propre chance d'obtenir une promotion au MPO. Certaines réponses écrites ont permis d'élaborer sur ce point de vue négatif.

- Selon les réponses écrites, on a pu constater que bien que certains employés se sentaient assez satisfaits de leur emploi actuel et des possibilités en matière de promotion, un nombre important n'était pas satisfait de certaines pratiques au Ministère. Bon nombre d'entre eux croyaient qu'il n'y avait pas un accès équitable aux postes intérimaires et dans le cadre des reclassifications, et que les résultats de nombres importants de concours étaient prédéterminés.

2.2.2. Possibilités en matière de formation

- Plus de 80 % de l'ensemble des répondants ont déclaré qu'ils avaient participé à une formation au cours des deux dernières années dont 64 % ayant reçu de la formation durant la dernière année.

- Les employés étaient très conscients des possibilités en matière de formation : neuf employés sur dix et 94 % de tous les employés de groupes désignés connaissaient ces possibilités.

- Deux tiers de tous les employés étaient satisfaits des possibilités d'accès à la formation. La plupart des membres des groupes désignés étaient satisfaits, mais simplement 50 % de tous les

répondants autochtones étaient satisfaits des possibilités qu'ils avaient en matière de formation.

- Toutefois, moins de 50 % de tous les employés exprimaient une certaine confiance pour ce qui est des possibilités en matière de formation qui était offerte de façon équitable à tous les employés. Trente-sept pour cent seulement des employés autochtones exprimaient cette confiance.

2.2.3. Possibilités de perfectionnement

- Soixante pour cent de tous les employés, y compris les employés faisant partie de groupes désignés, ont déclaré qu'ils avaient profité d'une possibilité de perfectionnement au cours des deux dernières années.

- Le niveau de sensibilisation à ces possibilités était assez élevé (presque 70 % de tous les répondants étaient au courant), bien qu'il n'était pas aussi important qu'en ce qui concerne les possibilités de formation. Les femmes et les personnes souffrant d'incapacité étaient mieux informées que les Autochtones et les minorités visibles.

- Seulement près de 50 % de tous les employés étaient satisfaits des possibilités à cet égard. Les Autochtones et les minorités visibles étaient les moins satisfaits.

- Seulement un employé sur trois, et un nombre moins élevé d'Autochtones et d'employés membres des minorités visibles, croyaient profiter des mêmes possibilités de perfectionnement au MPO.

2.2.4. Évaluation du rendement

- Seulement 75 % de tous les répondants ont indiqué qu'ils avaient fait l'objet d'une évaluation annuelle au cours des trois dernières années; un nombre moins élevé de femmes, d'Autochtones et de minorités visibles ont fait cette déclaration.

- Neuf employés sur dix ont déclaré que cette évaluation exprimait fidèlement leur rendement. Le niveau de satisfaction était élevé dans les régions et dans les catégories professionnelles.

- Tandis que 65 % des hommes et des femmes qui ont fait l'objet d'un examen de rendement ont signalé qu'ils avaient bénéficié d'un perfectionnement professionnel, cette proportion tombait à 55 % des employés qui faisaient état d'une incapacité et dans le cas des minorités visibles, cette proportion était inférieure à 50 % pour les Autochtones.

- Très de deux tiers de tous les employés qui ont signalé qu'ils avaient profité d'un perfectionnement professionnel ont déclaré que des efforts avaient été déployés pour qu'ils profitent de ces possibilités. Par contre, seulement 60 % des Autochtones, des personnes souffrant d'incapacité et des membres des minorités visibles ont déclaré ce genre de mesure de suivi.

2.3 CULTURE MINISTÉRIELLE

On a posé des questions aux employés sur leur milieu de travail et leurs vues sur la gestion au MPO.

- Sept employés sur dix étaient assez satisfaits de leur environnement de travail immédiat et des décisions qu'ils pouvaient prendre relativement à leurs fonctions. Le niveau de satisfaction était un tant soit peu inférieur parmi les personnes souffrant d'incapacité et chez les Autochtones.

- Soixante-seize pour cent de tous les employés ont déclaré qu'ils bénéficiaient d'une marge de manœuvre nécessaire pour équilibrer les besoins personnels et professionnels. Le niveau de soutien était particulièrement élevé parmi les femmes et les personnes souffrant d'incapacité (plus de 80 %) mais quelque peu inférieur chez les Autochtones (63 %) et les minorités visibles (68 %).

- Une proportion restreinte d'employés étaient d'avis qu'il y avait un haut niveau de confiance entre les gestionnaires et les employés et que les premiers s'occupaient véritablement des derniers. Les membres des groupes désignés partageaient ce point de vue négatif.

2.4. ADAPTATION DU TRAVAIL AUX PERSONNES SOUFFRANT D'UNE INCapacité

Quatre questions portant sur l'adaptation du lieu de travail ont été posées à ces employés.

- Plus de 90 % des employés souffrant d'une incapacité ont déclaré qu'il leur était facile d'avoir accès au lieu de travail, et un nombre même plus important d'entre eux ont déclaré qu'ils avaient à leur disposition un moyen technique nécessaire pour avoir accès à leur lieu de travail.

- Du tiers des employés qui ont signalé qu'ils bénéficiaient de modalités de travail souples, 90 % ont déclaré qu'il était tenu compte de ce besoin. La plupart des employés qui ont déclaré qu'on ne tenait pas compte de leurs besoins ont signalé qu'ils n'avaient pas fait de demande à ce sujet.

2.5. ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI

Une série de questions portaient sur la familiarité des employés avec l'équité en matière d'emploi et sur leurs vues à ce sujet.

- Près de 70 % des employés du MPO ont déclaré connaître la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. Le niveau de sensibilisation à cet égard fluctuait beaucoup selon la région et selon le groupe professionnel.

- Tandis que 56 % de tous les répondants ont déclaré que les hommes étaient traités au même titre au MPO, et que près de 50 % pensaient que c'était le cas pour les femmes et les personnes souffrant d'une incapacité, les Autochtones et les membres des minorités visibles, dans une

plus faible proportion, étaient de cet avis. En interprétant ces réponses, on devrait tenir compte du fait qu'un répondant sur deux ne se prononçait pas à ce sujet, ou n'exprimait pas d'opinion positive ou négative.

- Il semble que les différences ethniques et culturelles ne posent pas de problèmes au MPO. Huit répondants sur dix ont déclaré qu'ils aimaient travailler avec des gens d'autres origines ethniques et culturelles. Il n'y avait pratiquement pas d'opinion divergente et l'appui était manifeste à ce sujet dans l'ensemble des régions et des groupes professionnels.

- Six employés sur dix au MPO ont déclaré que leurs collègues ne formulaient pas de propos et de plaisanteries sexistes ou racistes, mais deux employés sur dix étaient en désaccord. Les réactions étaient différentes, selon le poste et la région. Les réponses des hommes et des femmes étaient assez semblables, mais une grande majorité des minorités visibles (75 %) convenaient que le milieu de travail était exempt de propos et de plaisanteries sexistes et racistes, et à cet égard, seul un ou une employé(e) sur dix était en désaccord.

- Bien que dans l'ensemble, on soit assez bien sensibilisé à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, le MPO peut envisager d'autres moyens de communication à cet égard, étant donné que les réponses écrites révélaient des idées fausses. Ainsi, des employés pensaient que l'équité en matière d'emploi faisait obstacle au principe du mérite, d'autres soulignaient le fait que ce principe pourrait entraîner une discrimination à rebours. En outre, il y avait une certaine confusion entre l'équité salariale et l'équité en matière d'emploi.

2.6. AUTRES QUESTIONS POUR LES GESTIONNAIRES ET LES SUPERVISEURS

On a cherché et obtenu les vues des gestionnaires et des superviseurs en ce qui concerne l'équité en matière d'emploi et la gestion d'un effectif diversifié.

- Dans l'ensemble, on manifestait un appui assez important à l'équité en matière d'emploi et la plupart des répondants ne semblaient pas faire face à trop de problèmes.

- Soixante-treize pour cent des gestionnaires et des superviseurs du MPO ont indiqué qu'ils connaissaient le plan d'équité en matière d'emploi. Toutefois, d'après les réponses écrites, on pense qu'il y avait à cet égard certains préjugés en ce qui concerne ce principe.

- L'appui envers ce principe était assez important : 77 % des répondants constataient le besoin de telles politiques pour les personnes affichant une incapacité, 71 % pensaient que c'était le cas pour les Autochtones, 66 % jugeaient ce principe valable pour les minorités visibles et 60 % étaient en faveur pour les femmes.

- Deux tiers des répondants ont indiqué que la supervision d'un effectif diversifié ne pose pas de problème particulier. En outre, 77 % des répondants possédaient les qualités voulues pour superviser de façon efficace un tel effectif. Toutefois, les hommes se sentaient plus sollicités que les femmes (81 % comparativement à 63 %).

- Un peu moins de 25 % des répondants ont déclaré recevoir une formation spéciale sur la façon de gérer efficacement un effectif diversifié. De ceux qui ont tenu cette formation, neuf répondants sur dix ont jugé qu'elle était utile.

- Seulement la moitié de l'ensemble des répondants ont signalé qu'ils avaient participé à la promotion de l'équité en matière d'emploi dans leur secteur de responsabilité, et seulement 38 % ont déclaré qu'ils étaient responsables de la promotion de ces politiques.

- Près de huit répondants sur dix croyaient que le MPO pratiquait une politique efficace sur le harcèlement sexuel et sur d'autres formes de harcèlement en milieu de travail. Cette opinion était surtout constatée parmi les Autochtones, les personnes souffrant d'incapacité et les membres des minorités visibles (88 %), mais ce chiffre était inférieur chez les femmes (69%).